© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE DANS LES MINES EN ONTARIO

RAPPORT FINAL

DÉCEMBRE 2000

Ontario

Préparé par Michael Holliday & Associates :

Michael G. Holliday
Ian M. Plummer
Peter W. Strahlendorf

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2000

This document is also available in English.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier les centaines de personnes qui ont répondu aux questionnaires, qui ont participé à des entrevues, qui nous ont fourni des renseignements et qui ont, en règle générale, fait en sorte que nos visites dans les mines faisant l'objet de la présente étude se déroulent aussi bien. Sans leur concours, leur candeur et les efforts qu'ils ont déployés pour nous, cette étude n'aurait pu être réalisée. Nous tenons également à remercier sincèrement les membres du Comité directeur du SRI pour leur aide, leurs conseils, et oui, à l'occasion, leur candeur :

Candys Ballanger-Michaud	Directrice, région du Nord, ministère du Travail
George Botic	Représentant national en santé et sécurité, Travailleurs canadiens de l'automobile /Canadian Union of Mine, Mill ans Smelter Workers
Bernie Deck	Coordonnateur provincial, mines, ministère du Travail
Ric deMeulles	Directeur général, Mining and Aggregates Safety and Health Association
Warren Holmes	Premier vice-président, activités canadiennes d'exploitation minière, Falconbridge Ltd.
Nancy Hutchison	Coordonnatrice, Services de santé et de sécurité et soutien technique, Métallurgistes unis d'Amérique
Fergus Kerr	Directeur du secteur des mines et des agrégats, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
Don McGraw	Président du comité de santé et de sécurité, Métallurgistes unis d'Amérique
Tim Millard (président du Comité)	Ancien sous-ministre du ministère du Travail
Ron Rafuse	Surintendant des transports, Inco Ltd.
Andy Rickaby	Vice-président, activités minières et environnementales, Denison Mines Ltd.
Al Robb	Représentant, Syndicat des communications, de l'énergie et du papier
Peter Rowlandson	Directeur général, Hemlo Operations, Williams Operating Corporation

Enfin, nous tenons à souligner à quel point nous apprécions le travail acharné et le sens de l'organisation extraordinaire (pour ne pas dire parfois presque surhumain) de Kirsty Cummins du ministère du Travail, qui ont permis de maintenir ce projet sur la bonne voie.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
REMERCIEMENTS	
RÉSUMÉ	iii
1. INTRODUCTION	1
2. LE SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE (SRI)	4
2.1 Description	4
2.2 Éléments clés de la réussite d'un SRI	6
2.3 Démarches nécessaires à la réussite d'un système de responsabilité interne	7
2.4 Responsabilité *directe*	8
2.5 Rôle de *soutien*	14
2.6 Questionnaires et démarche de vérification	19
3. VALIDATION DE LA VÉRIFICATION	21
3.1 Aperçu	21
3.2 Données provenant de la question n° 1	23
3.3 Indicateurs de rendement du SRI	30
3.4 Conclusions	32
4. OBSERVATIONS AU SUJET DES FACTEURS DE RENDEMENT DU SRI	35
4.1 Introduction	36
4.2 La grappe « planification »	39
4.3 La grappe « information »	41
4.4 La grappe « perceptions »	44
4.5 La grappe « préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité »	53
4.6 La grappe « initiatives et réponses »	56
4.7 La grappe « obligation de rendre compte »	61
4.8 La grappe « démonstration de leadership »	62
4.9 La grappe « problèmes et réponses relatifs au SRI »	69
4.10 La grappe « responsabilité »	75

		Page
5.	ANALYSE DU SRI À TOUS LES PALIERS DE L'ORGANISATION	77
5.1	Introduction	77
5.2	Compréhension du Système de responsabilité interne	78
5.3	Leadership (engagement)	87
5.4	Inspecteurs du ministère du Travail	106
5.5	Entrepreneurs miniers	110
6.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	116
6.1	Conclusions	116
6.2	Modifications ultérieures de l'outil de vérification	117
6.3	Description du SRI	119
6.4	Analyse du SRI	119
6.5	Vérification du SRI	121
7.	POST-SCRIPTUM	131

Tableaux et figures

		Page
Tableau 2-1	Participants ayant la responsabilité directe du SRI et participants jouant un rôle de soutien	5
Tableau 3-1	Total des questionnaires remplis et des entrevues de suivi menées durant la vérification d'essai	22
Tableau 3-2	Résumé des réponses à la question 1A sous forme de pourcentages	26
Figure 3-1	Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière par rapport à l'efficacité de son SRI (selon les réponses des travailleurs aux questions 1A et 1B)	29
Figure 3-2	Rendement d'une exploitation sur le plan de la sécurité par rapport à l'indicateur combiné de rendement de son SRI	33

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

Voici le troisième et dernier rapport d'une étude portant sur le Système de responsabilité interne (SRI) dans les mines souterraines ontariennes.[1] Notre principal objectif consistait à élaborer un outil de vérification permettant d'évaluer l'état de ce système. Le présent rapport, qui décrit celui qui a été retenu au terme d'une vérification d'essai dans six exploitations, propose des moyens de l'améliorer et contient des conseils pour ceux qui voudraient l'utiliser.

L'étude a été menée sous la surveillance du Comité directeur du SRI, qui était composé de représentants du gouvernement, de l'industrie et de syndicats. Ce comité a choisi les six exploitations où l'outil de vérification a été mis à l'essai, à savoir quatre mines en roche dure (deux mines d'or et deux mines de métaux communs) et deux mines en roche tendre :[2]

Falconbridge Ltd. Mine Kidd Creek Timmins	Inco Ltd. Mine Creighton Copper Cliff	Georgia Pacific Corp. Mine Caledonia Caledonia
Sifto Canada Inc. Mine Goderich Goderich	Placer Dome Canada Ltd. Mine Musselwhite Thunder Bay	Teck-Corona Operating Corp. Mine David Bell Marathon

Ces exploitations n'ont pas été choisies au hasard parmi les mines souterraines ontariennes, mais plutôt afin de réunir un large éventail de mines des deux types et de rendements en matière de santé et de sécurité. En outre, le Comité directeur a sélectionné deux sociétés minières et y a utilisé l'outil de vérification dans le but principal d'examiner le lien entre les employés de la mine et ceux des entreprises au plan du SRI. Les visites se sont échelonnées de la fin de février au début d'avril 2000.

---

1 Les deux rapports antérieurs étaient les suivants : I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES — Interim Report #1: Description of the IRS* (remis au Comité directeur du SRI le 30 novembre 1999) et I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES— Interim Report #2: The Pilot Audit* (remis au Comité directeur le 7 février 2000).

2 Au cours de la phase pilote du projet, une version antérieure de l'outil de vérification a été mise à l'essai dans deux exploitations (également choisies par le Comité directeur du SRI), à savoir la mine Craig, située à Onaping, et la mine Campbell de Red Lake. L'expérience ainsi acquise a permis d'apporter des modifications aux questionnaires utilisés dans le cadre de la vérification.

LE SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE (SRI)

Avec l'aide du Comité directeur du SRI, nous avons mis au point une description du Système de responsabilité interne, qui explique également le rôle et les responsabilités des personnes assurant un soutien au SRI, ainsi qu'un certain nombre d'éléments importants pour la réussite d'un SRI. Le modèle de SRI élaboré est conforme aux descriptions antérieures contenues dans les rapports de Ham and Burkett. Les questionnaires utilisés dans le cadre de la vérification et notre interprétation des réponses étaient fondés sur cette description.

Description du SRI

Le SRI est un système dans lequel chaque membre d'une organisation est *directement* responsable de la santé et de la sécurité, cela étant un élément essentiel de ses tâches. Peu importe le poste qu'il occupe au sein de l'organisation, il assure la santé et la sécurité d'une manière qui convient à son type de travail. Chaque personne fait preuve d'initiative en matière de santé et de sécurité, travaille à la solution des problèmes et apporte continuellement des améliorations. Cela se fait de façon individuelle ou en collaboration avec d'autres. Une des responsabilités *personnelles* du président d'une entreprise consiste à s'assurer que tout son système de responsabilité directe en matière de santé et de sécurité est établi, favorisé et amélioré au fil du temps. Une mise en oeuvre réussie du SRI devrait permettre d'allonger progressivement les intervalles entre les accidents ou les maladies professionnelles.

Outre ceux ayant une responsabilité *directe*, un certain nombre de personnes et d'organismes ont une responsabilité *de soutien* en matière de santé et de sécurité. Dans toute organisation, le Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) joue un tel rôle :

- à l'égard de la santé et de la sécurité en général;
- pour le bon fonctionnement du SRI.

Le personnel de santé et de sécurité[3] de l'organisation joue également un rôle *de soutien*.

Ceux qui participent au fonctionnement du SRI de *l'extérieur* de l'organisation sont les associations pour la sécurité au travail (p. ex. la MASHA), le ministère du Travail, les syndicats[4] et les autres. Le ministère du Travail peut exercer une autorité directe pour résoudre des problèmes de santé et de sécurité en milieu de travail, principalement par l'intermédiaire des ordonnances émises par ses inspecteurs. Le tableau A présente les intervenants qui jouent un rôle direct ou un rôle de soutien.

---

3 Cela comprend le coordonnateur de la santé et de la sécurité, l'hygiéniste, l'infirmière, etc.

4 Les membres du syndicat et leurs représentants qui font partie du personnel de l'employeur appartiennent à l'organisation interne de ce dernier. Le syndicat dispose également, en matière de santé et de sécurité, de ressources externes à l'organisation.

Éléments clés de la réussite d'un SRI

1. Chacun doit souhaiter sincèrement la prévention des accidents et des maladies.
2. Chacun doit accepter que les accidents et les maladies ont des causes et que celles-ci peuvent être éliminées en tout ou en grande partie.
3. Chacun doit accepter qu'il est possible de réduire constamment les risques de manière que l'intervalle entre les accidents et les maladies s'allonge continuellement.
4. Chacun doit accepter que la santé et la sécurité constituent une partie essentielle de son travail. (La santé et la sécurité ne sont pas des éléments supplémentaires; elles font partie du travail.)
5. Chacune doit bien comprendre de quoi il est responsable, ce qu'il peut faire pour changer les choses et quand agir.
6. Chacun doit se voir demander régulièrement d'expliquer ce qu'il a fait pour assurer la santé et la sécurité au travail.
7. Chacun doit bien comprendre ses compétences et ses limites et doit être en mesure de remplir ses obligations.
8. Chacun doit tenter d'éviter un conflit lorsqu'il essaie de réduire un risque.
9. Personne ne doit se contenter uniquement de respecter les consignes et les normes de santé et de sécurité; il faut s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail pour réduire les risques.
10. Lorsqu'on est incapable de réduire soi-même les risques, il faut coopérer avec d'autres pour aller au-delà du simple respect des consignes et des normes de santé et de sécurité et s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail.
11. Tous doivent comprendre le SRI, y croire et prendre les mesures qui s'imposent pour le rendre efficace à tous les paliers de l'organisation.
12. Personne ne doit craindre de représailles pour avoir utilisé les mécanismes du SRI.

DÉMARCHE DE VÉRIFICATION

L'outil de vérification comportait quatre principaux volets :

- réponse aux questionnaires par des représentants de chacun des paliers de responsabilité liés au SRI;
- entrevues de suivi avec un échantillon représentatif des répondants aux questionnaires;

TABLEAU A : *Participants ayant la responsabilité directe du SRI et participants jouant un rôle de soutien*

PARTICIPANTS AU SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE	
Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membres du conseil d'administration Dirigeants de l'entreprise Cadres supérieurs Contremaîtres Travailleurs	INTERNE Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail Personnel de santé et sécurité [5] Ingénieurs[5] Autres employés[5] Syndicat(s)[6] EXTERNE Syndicat(s)[6] Associations pour la sécurité au travail Centre d'aide aux travailleurs Ministère du Travail CSPAAT Fournisseurs

---

5 Bien que ces intervenants jouent un rôle de *soutien* à tous les SRI qu'on retrouve en milieu de travail, ils participent également de façon *directe* au SRI de leur propre lieu de travail.

6 Voir la note 4.

- observation de la situation en milieu de travail et discussion y relative;
- choix de documentation par le CMSST de la mine en vue de fournir des exemples de la mise en œuvre du SRI.

Il y avait 10 questionnaires différents, soit six pour les différents paliers de responsabilité directe et quatre pour les intervenants ayant un rôle de soutien :

Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membre du conseil d'administration de l'entreprise	Coprésidents du CMSST
Cadres supérieurs	Membres agréés
Directeurs de mine	Spécialiste en santé et sécurité au travail
Surveillants-chefs	Inspecteurs du ministère
Contremaîtres	
Travailleurs	

Chaque questionnaire comprenait entre 30 et 40 questions. À l'exception de la première question (fermée), nous avons posé deux catégories de questions : la première catégorie visait à savoir si les répondants étaient « pas d'accord », « peu d'accord », « assez d'accord » ou « très d'accord » avec un énoncé portant sur un aspect du SRI relatif à leur travail. Les questions de la deuxième catégorie amenaient les répondants à fournir des renseignements directs en les enjoignant à répondre par « oui » ou « non ».

Dans chaque exploitation, nous avons remis des questionnaires à environ 25 travailleurs (les nombres variaient de 14 à 27), à environ cinq contremaîtres (les nombres variaient de 3 à 7), à environ trois cadres intermédiaires (les nombres variaient de 0 à 5), au directeur, aux deux coprésidents du CMSST, aux deux membres agréés et au coordonnateur de la santé et de la sécurité. Dans chacune d'elle, nous avons mené des entrevues de suivi auprès d'environ un tiers des travailleurs et contremaîtres, d'environ la moitié des cadres intermédiaires et membres du CMSST, du directeur de la mine et du coordonnateur de la santé et de la sécurité. Nous avons également interrogé des travailleurs de façon informelle pendant que nous visitions une mine souterraine. En outre, nous avons demandé aux dirigeants de chaque exploitation de nous fournir des preuves documentaires qui selon eux pourraient servir à illustrer le fonctionnement du SRI. Nous avons aussi fait remplir les questionnaires par les inspecteurs responsables au sein du ministère du Travail; nous avons tenté de faire de même auprès de deux dirigeants et d'un membre du Conseil d'administration de chaque entreprise et nous avons mené des entrevues de suivi auprès de tous ceux qui ont répondu aux questionnaires. Le Tableau B présente le nombre de questionnaires remplis et d'entrevues réalisées.

TABLEAU B : *Total des questionnaires remplis et des entrevues de suivi menées durant la vérification d'essai*

	QUESTIONNAIRES REMPLIS	ENTREVUES DE SUIVI
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4	4
DIRIGEANTS	10	9
DIRECTEURS DE MINE	8	8
CADRES INTERMÉDIAIRES	19	13
CONTREMAÎTRES	34	18
TRAVAILLEURS	151	56
COPRÉSIDENTS	11	8
MEMBRES AGRÉÉS	15	13
COORDONNATEURS DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ	7	7
INSPECTEURS	8	8
TOTAUX	**267**	**144**

VALIDATION DE LA VÉRIFICATION

Dans le but de valider l'outil de vérification, nous avons comparé les réponses à certains groupes de questions avec le dossier de sécurité de l'exploitation. Aux fins de cette comparaison, nous avons utilisé pour principale statistique la fréquence des incidents nécessitant des soins médicaux (ISM).[7] Dans le but de rendre cette comparaison significative, il nous fallait calculer les fréquences sur une période suffisamment longue. Comme les statistiques de sécurité de l'une des quatre exploitations ne remontaient qu'à 1997, nous avons utilisé la période de 1997 à 2000.

L'analyse complète de la grande quantité de données recueillies auprès des six exploitations visitées dans le cadre de la vérification d'essai aurait nécessité beaucoup plus de temps que nos ressources nous le permettaient. En conséquence, nous avons choisi de nous concentrer sur deux des aspects des données contenues dans les questionnaires. L'un d'eux a trait à une question qui demande aux répondants d'indiquer ce que le SRI ***devrait être***, et l'autre à des groupes de questions portant sur divers aspects du rendement réel du SRI.

Perception individuelle du SRI

La première question (Question 1a) de tous les questionnaires était fermée (à choix multiple) et contenait 13 énoncés distincts. Elle demandait aux répondants de tous les paliers du système de responsabilité ce qu'ils croyaient que le SRI ***devrait être***. Puisque la même question était posée à tout le monde, les réponses donnent un bon aperçu du degré de compréhension actuelle du SRI dans les exploitations – (consulter le Tableau C).

La méthode de notation décrite à la note ci-dessous[8] a permis d'établir que la compréhension globale du SRI se situait à 70 p. 100. En règle générale, la compréhension s'améliore lorsque l'on gravit la chaîne de responsabilité directe de l'exploitation. Les travailleurs, pris collectivement, présentent le niveau de compréhension le plus faible,

---

7 Nous avons également examiné la fréquence des incidents comportant des heures de travail perdues (HTP), mais puisque ceux-ci ont une portée considérablement moins grande que les ISM, la corrélation avec les réponses aux questionnaires n'était pas aussi évidente.

8 NOTATION : Nous avons noté la compréhension de chaque répondant en attribuant 12,5 p. 100 à chacun des énoncés **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m** et –20 p. 100 à chacun des énoncés **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, puis nous avons calculé le résultat. Ainsi, les répondants ont obtenu une note de 100 p. 100 s'ils avaient coché **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m**, mais aucun autre énoncé, et de 0 p. 100 s'ils avaient coché les 13 énoncés ou aucun d'entre eux (les répondants auraient obtenu une note de –100 p. 100 s'ils avaient coché **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, mais aucun autre énoncé). Dans les cas où les résultats étaient négatifs, nous avons attribué 0 p. 100.

TABLEAU C : *Résumé des réponses à la question 1a sous forme de pourcentages*

Je crois que le Système de responsabilité interne (SR1) **devrait** souligner que :	Trav. n= 151	Cont. n= 34	C.int. n= 19	DM n= 8	Dirig. n= 10	Ad m. n= 4	CMSST n= 26	CCS n= 7	Insp. n= 8	Moy. n= 267
a) tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du Conseil) doivent porter attention à la santé et la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;	88	91	100	100	100	100	100	100	100	**92**
b) les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;	11	6	0	0	0	0	0	0	13	**7**
c) les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;	71	94	95	100	80	100	96	100	100	**81**
d) nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;	81	97	95	100	100	100	96	100	88	**88**
e) le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;	24	15	11	13	20	50	19	0	25	**21**
f) le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;	67	79	79	100	100	100	81	86	78	**75**
g) le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les consignes et les méthodes;	9	3	0	0	0	0	4	0	0	**6**
h) si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;	77	91	79	100	80	100	88	86	75	**82**
i) si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;	11	3	0	0	0	0	0	0	0	**7**
j) le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande aux travailleurs de les corriger;	11	6	0	0	0	0	4	0	0	**7**
k) le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;	66	79	79	100	100	100	92	100	88	**75**
l) le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent; »	68	76	89	50	40	25	77	57	88	**70**
m) nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation.	66	79	84	100	90	100	88	100	88	**75**
NOTE	**60**	**80**	**85**	**91**	**82**	**81**	**85**	**91**	**82**	**70 %**

alors que les directeurs de mine présentent le plus élevé; la compréhension a fléchi quelque peu au palier des dirigeants d'entreprise. Dans le groupe du personnel de santé et sécurité (membres du CMSST et coordonnateurs de la santé et de la sécurité), on a également montré une excellente compréhension. On peut également observer des répartitions similaires sur le plan de la compréhension en examinant les mines individuellement.

L'aptitude de cette question fermée à donner un « instantané » de la compréhension du SRI dans une exploitation nous est apparue dès le début des visites de la vérification d'essai. C'est pour cette raison que nous avons saisi l'occasion de la combiner à une question supplémentaire demandant aux répondants d'évaluer la façon dont le SRI fonctionnait réellement à leur lieu de travail. Cette question enjoignait les répondants à indiquer s'ils étaient « pas d'accord », « peu d'accord », « assez d'accord » ou « très d'accord » avec l'énoncé suivant : « Compte tenu de ma réponse à la question 1a, je crois que le SRI fonctionne efficacement dans mon lieu de travail ».[9] Nous nous sommes servis de cette question supplémentaire (question 1b) dans quatre des six exploitations.

En partant de l'hypothèse que la validité de l'évaluation des répondants concernant le SRI dans leur lieu de travail (soit la question 1b) augmente proportionnellement à leur compréhension du système (soit la question 1a), nous avons multiplié pour chaque répondant la note obtenue à 1b par la note obtenue à 1a. Le produit représente l'évaluation de l'efficacité du SRI de l'exploitation selon cette personne. Nous avons examiné l'efficacité du SRI de l'exploitation d'après les réponses des travailleurs miniers aux questions 1a et 1b (les travailleurs miniers constituaient le seul groupe dont le nombre de réponses était suffisant pour faire une comparaison valide), et nous les avons comparées au dossier de sécurité de l'exploitation. Les résultats de cette comparaison sont présentés à la Figure A. Il existe une corrélation remarquablement étroite entre l'efficacité du SRI d'une exploitation (évaluée d'après les réponses des travailleurs aux questions 1a et 1b) et son dossier de sécurité—en principe, la fréquence des ISM est inversement proportionnelle à la note obtenue pour les questions 1a et 1b combinées.[10]

---

9 NOTATION : Nous avons attribué 0 p. 100 à « pas d'accord », 33 p. 100 à « peu d'accord », 67 p. 100 à « assez d'accord » et 100 p. 100 à « très d'accord ».

10 À la Figure A, la droite de régression des moindres carrés est significative (selon le test de Student) au niveau de 1 p. 100 ($p = <0,01$). Autrement dit, une telle droite pourrait se produire au hasard ***seulement*** une fois sur cent.

FIGURE A : *Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière par rapport à l'efficacité de son SRI (selon les réponses des travailleurs aux questions 1a et 1b)*

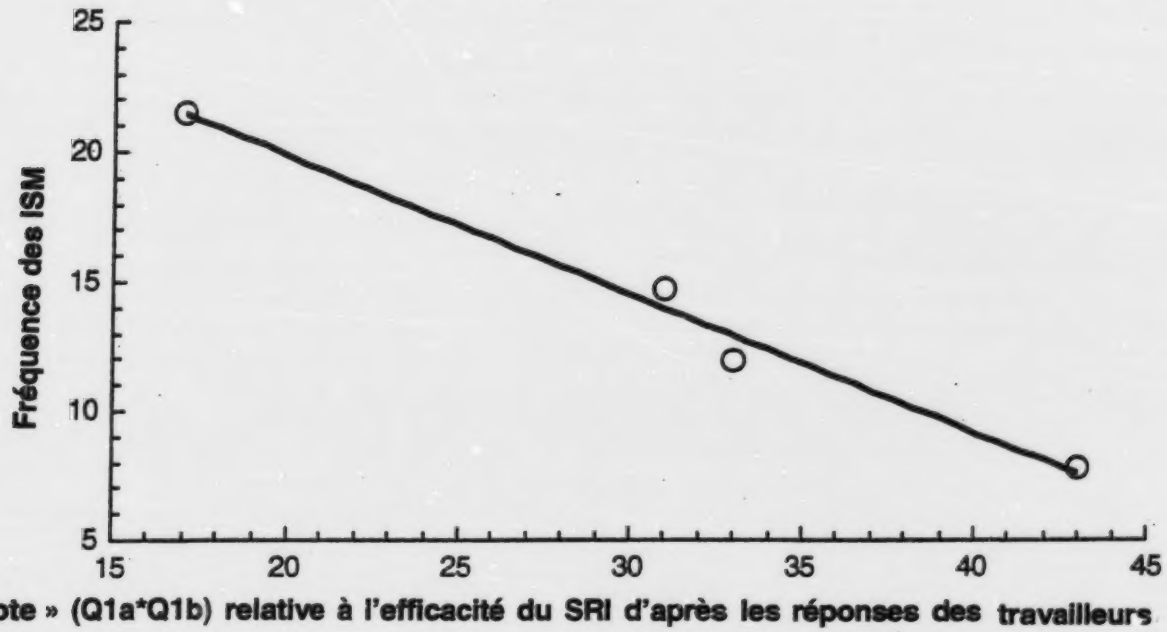
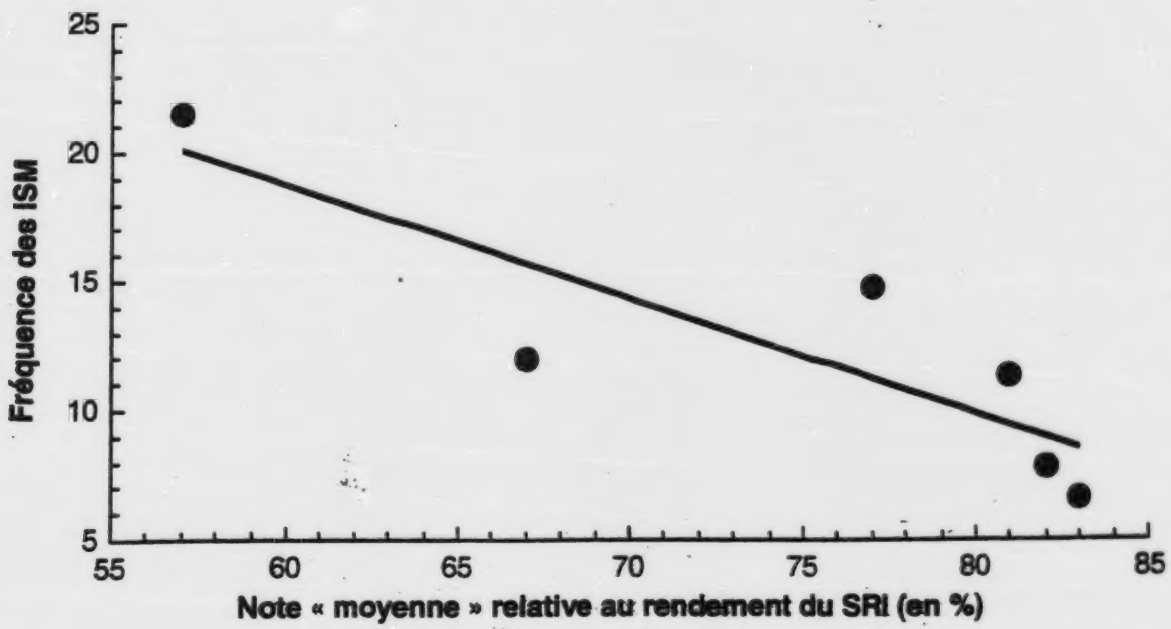


FIGURE B : *Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière et par rapport à la note « moyenne » relative au rendement de son SRI.*



Indicateurs de rendement du SRI

Bon nombre des questions ont été conçues pour examiner la circulation de l'information et la responsabilité en amont et en aval et à l'intérieur de la chaîne de responsabilité. Pour examiner les relations avec les statistiques de sécurité, nous avons choisi les grappes de questions traitant des indicateurs de rendement du SRI. Ces grappes avaient trait aux neufs indicateurs de rendement du SRI indiqués ci-dessous et touchaient tous les paliers de la chaîne de responsabilité.

Perceptions [34][11]	Responsabilité [4]	Obligation de rendre compte [8]
Préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité [16]	Initiatives et réponses [26]	Problèmes et réponses relatifs au SRI [45]
Démonstration de leadership [39]	Planification du travail [8]	Circulation de l'information [6]

Pour comparer le rendement du SRI avec le dossier de sécurité des exploitations, nous avons procédé arbitrairement en calculant la moyenne des « notes » des neuf indicateurs (les questions individuelles étaient notées d'une façon semblable à celles décrites dans la section précédente). Le résultat obtenu pour les six exploitations est indiqué à la figure B. Il existe une bonne corrélation entre les notes associées aux neuf indicateurs, dans leur ensemble, et les statistiques de sécurité des six exploitations minières : plus la note était élevée, plus la fréquence des ISM était basse.

ANALYSE DES QUESTIONNAIRES

Nous avons réuni les questions en un ensemble de « grappes » avant de les analyser; par exemple, les questions touchant la planification du travail sont regroupées dans la grappe « planification ». Une grande partie du rapport porte sur l'analyse de certaines questions telles que : « Pourquoi les exploitations présentant le meilleur rendement en matière de sécurité ont-elles obtenu des notes élevées dans le questionnaire? Quelles questions ou quelles grappes de questions ont contribué le plus à l'obtention d'une note élevée? Pourquoi? » Cet exercice nous a permis de faire des suggestions quant à la façon d'améliorer l'outil de vérification.

Nous avons abordé cette tâche sous deux angles différents. Nous avons d'abord examiné les réponses en tenant compte de « concepts » comme le leadership (à tous les paliers de l'organisation), la planification du travail et la circulation de l'information. Nous les avons ensuite analysées du point de vue de chaque palier de l'organisation; par exemple, quel a été le rendement des contremaîtres ou des directeurs de mine en tant que groupe?. La première analyse portait sur des concepts, tandis que la deuxième s'intéressait plus à la structure.

L'exercice consistait essentiellement à examiner les résultats de chacune des questions des différentes grappes. Il est presque impossible de résumer en peu de mots un

---

11 Les nombres indiqués entre crochets représentent le nombre de questions composant chaque ensemble.

travail aussi détaillé sauf sous forme de recommandations, que l'on peut trouver au dernier chapitre du présent rapport. En conséquence, nous suggérons aux lecteurs du présent résumé de consulter les chapitres 4 et 5 afin d'obtenir plus de précisions quant aux raisons qui motivent ces recommandations.

Indicateurs de rendement du SRI

> À première vue, il ne semblait pas y avoir de relation entre la prépondérance des questions posées aux travailleurs et l'importance de la corrélation entre le rendement du SRI et les statistiques d'incidents nécessitant des soins médicaux. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela. Le grand nombre de travailleurs qui ont répondu en est une, mais la plus probable a plutôt trait à la façon dont les abstractions doivent être absorbées et converties en améliorations concrètes dans les conditions et les pratique pour réduire les risques. Ce sont les travailleurs qui sont le mieux à même de constater si les politiques, les systèmes, les activités de leadership, etc., sont mis en pratique. Inversement, on pourrait dire que les personnes plus haut placées connaissent habituellement très bien les « bonnes » réponses à donner aux questions axées sur le système. Il se peut que le désir des cadres supérieurs de « bien paraître » dans l'enquête ait eu une incidence sur les résultats, ce qui aurait alors donné une réponse plus homogène d'une exploitation à l'autre, indépendamment du rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

La grappe « planification » : Cette grappe ne comprenait que huit questions. Trois d'entre elles s'adressaient aux travailleurs et trois aux contremaîtres. On a donc beaucoup insisté sur les opinions des gens les plus près du travail à accomplir. Cette grappe de questions a présenté une très bonne corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les lieux où les travailleurs et les contremaîtres participaient activement à la planification tendaient à être ceux où l'on avait observé le moins d'accidents (selon le nombre d'incidents nécessitant des soins médicaux).

La grappe « information » : Cette grappe ne comportait que six questions et seulement l'une d'elles s'adressait aux travailleurs. Cependant, les réponses présentaient, dans l'ensemble, une corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Dans les lieux de travail où les exécutants obtiennent rapidement une bonne information en matière de santé et de sécurité, ceux qui prennent quotidiennement les décisions pratiques au sujet du travail, de la santé et de la sécurité prendront d'excellentes en ce qui a trait à la réduction des risques. On a toujours dit du SRI que l'un de ses principes les plus fondamentaux était la transparence en matière de santé et de sécurité. Dans le domaine juridique, on désigne cela par le « droit de savoir ». Ce que l'on pourrait décrire plus précisément comme des « obligations de dire » pour l'employeur et les surveillants. En règle générale, on peut dire que les gens prennent de meilleures décisions, à tous les paliers du SRI, s'ils sont bien informés au sujet des dangers et de la prévention. L'information est le « lubrifiant » nécessaire à une résolution de problèmes réussie dans le système.

La grappe « perceptions » : Cette grappe relativement considérable comptait 34 questions et, dans l'ensemble, les réponses ont permis d'établir une corrélation raisonnable avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions étaient réparties parmi tous les intervenants du lieu de travail (quoique avec une légère préséance aux travailleurs et aux contremaîtres) et traitaient des sujets suivants :

1. Croyait-on pouvoir s'adresser au palier suivant du SRI sans crainte d'une mauvaise réaction?

2. Croyait-on en un conflit fondamental entre la santé et la sécurité au travail et la production ou la rentabilité?

3. Croyait-on que la santé et la sécurité au travail faisaient partie de la gestion de la qualité?

4. Croyait-on que le respect des méthodes établies était incompatible avec la production?

5. Percevait-on les objectifs de la santé et de la sécurité comme étant supérieurs à la simple conformité aux règlements?

6. Croyait-on qu'un des rôles du CMSST était d'agir en tant que vérificateur interne?

Bien qu'il soit difficile de mesurer les perceptions de façon sûre et que l'on débatte toujours de l'importance comparative des perceptions et des comportements, nous supposons ici que de bons indicateurs de l'efficacité du SRI résulteront de la présence de certaines idées fondamentales dans l'esprit des intervenants du lieu de travail. En règle générale, nous pouvons affirmer qu'il y avait habituellement une bonne variation dans les réponses des travailleurs et que cette variation évoluait en parallèle avec le rendement en matière de santé et de sécurité de la mine. Aux questions qui nécessitaient une auto-évaluation de la part des surveillants et des directeurs, nous avons habituellement obtenu des réponses relativement homogènes (et positives, du point de vue des gestes des répondants) d'une exploitation à l'autre, ce qui a peu favorisé à la corrélation entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

La grappe « préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité » : Ce groupe de 16 questions traitait de l'interaction des gens entre les paliers de l'organisation relativement au traitement des préoccupations et des plaintes liées à la santé et à la sécurité au travail. Six d'entre elles portaient sur l'interaction entre le travailleur et le contremaître. Prises collectivement, les réponses des cadres aux questions leur demandent de s'auto-évaluer étaient plutôt homogènes et positives; par conséquent, les résultats obtenus pour cet ensemble n'étaient pas corrélés avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Nous nous attendons à ce que le noyau du SRI agisse en tant que « mécanisme de filtrage » afin que les travailleurs et les contremaîtres puissent régler rapidement bon nombre des petits problèmes. Il faudra toutefois soumettre aux niveaux supérieurs les problèmes nécessitant des ressources plus importantes ou ayant une incidence trans-

organisationnelle. Peu d'entre eux atteignent le sommet de la hiérarchie. Les nombreux problèmes peu importants auront tendance à constituer des causes directes d'accidents et de risques. Les quelques problèmes importants seront plutôt des erreurs systémiques qui sont à l'origine des causes directes.

La grappe « initiatives et réponses » : Cette grappe comptait 26 questions. Seulement trois d'entre elles s'adressaient aux travailleurs et cinq aux contremaîtres. Nous avons accordé plus d'attention aux cadres intermédiaires, en leur posant sept questions. Il n'y avait pas de corrélation réelle entre les réponses en général et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Dans cette grappe, nous avons posé beaucoup de questions au sujet de l'initiative personnelle relativement à la santé et à la sécurité au travail. La grappe « préoccupations », ci-dessus, avait trait aux aspects *classiques* des inquiétudes, rapports et plaintes : traditionnellement, les gens constatent des problèmes (défectuosités, infractions, dangers, etc.) et les règlent ou les soumettent à une autre personne. La démarche axée sur la qualité préconise cependant que les gens aillent au-delà des éléments négatifs et traditionnels. Ils doivent penser à des moyens d'améliorer les activités auxquelles ils participent.

La grappe « obligation de rendre compte » : Huit questions ont été posées à tous les paliers de responsabilité directe, à l'exception des travailleurs. Bien que l'on ait pu s'attendre à une forte corrélation entre le rendement en matière de santé et de sécurité au travail et la mesure dans laquelle les personnes associées au SRI étaient officiellement tenues responsables des activités correspondantes, les réponses à ces questions prises individuellement ou collectivement, n'ont pas donné de résultats parallèles au rendement.

La grappe « démonstration de leadership » : Cette grappe ne présentait pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité. À première vue, cela va à l'encontre de l'idée généralement acceptée selon laquelle la réussite en matière de santé et de sécurité dépend d'un engagement qui commence aux paliers les plus élevés. Nous croyons que le leadership est important à tous les paliers, mais qu'il incombe en particulier aux cadres de donner le ton, d'instaurer une culture d'entreprise et de promouvoir le SRI. Cette grappe comprenait 39 questions, dont seulement deux s'adressaient aux travailleurs.

La grappe « problèmes et réponses relatifs au SRI » : Nous n'avons pas observé de corrélation significative entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Elle contenait le plus de questions, soit 45 au total. Deux seulement s'adressaient directement aux travailleurs (4 p. 100 du total). Il est probable que cela soit la principale raison de la faible corrélation.

La grappe comprenait plusieurs sous-thèmes :

- le signalement aux paliers supérieurs des problèmes relatifs au rendement du SRI;
- la réaction à ces signalements;
- le rôle du CMSST et du représentant des travailleurs en ce qui a trait au SRI;
- le rôle du professionnel de la santé et de la sécurité au travail en ce qui a trait au SRI;
- l'utilisation de « l'analyse du SRI »;
- l'existence d'une version « tronquée » du SRI.

En raison de sa taille et des sous-thèmes qu'elle comprend, il serait préférable de diviser cette grappe en plusieurs grappes distinctes.

La grappe « responsabilité » : Cette grappe ne comprenait que quatre questions portant sur la responsabilité dans les rapports entre les travailleurs et les contremaîtres. Paradoxalement, elle s'est avérée décevante. Qui aurait cru que la grappe « responsabilité » du point de vue du système de *responsabilité* interne révélerait peu de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail? Tout ce que nous pouvons dire, c'est que la grappe contenait peu de questions et que sa portée et son incidence étaient limitées.

Analyse du SRI à tous les paliers de l'organisation

Aux fins de l'analyse des aspects « structuraux » du SRI, nous nous sommes penchés sur deux questions fondamentales concernant chaque groupe faisant partie du système, la première étant « le groupe comprend-il bien le SRI? » et la seconde, « le groupe est-il déterminé à faire ce qu'il faut dans le cadre du SRI? ». Le leadership n'est pas réservé aux gens des plus hauts paliers de direction. En matière de santé et de sécurité, il faut faire preuve de leadership à tous les paliers.

Dirigeants d'entreprise et membres du Conseil d'administration : Six questions s'intéressaient au degré de compréhension du SRI chez les dirigeants d'entreprise, et sept, chez les membres du Conseil d'administration.[12] À ce palier de direction, le plus élevé, nous n'avons constaté aucune corrélation entre les réponses fournies (considérées comme un tout ou individuellement) et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Par conséquent, les résultats, qu'ils soient bons ou mauvais, ne nous en apprennent pas davantage car ils ne sont pas liés au rendement en matière de santé et de sécurité au travail. En règle générale, nous avons obtenu les mêmes bonnes réponses sans égard au dossier des accidents, qu'il soit bon ou mauvais.

La grappe ayant pour thème l'« engagement des dirigeants de l'entreprise » (qui contenait 56 questions au total) consistait en des questions adressées aux dirigeants et aux membres du Conseil d'administration, *ainsi qu*'aux autres participants au SRI. Les réponses fournies, prises en compte comme un tout, étaient peu corrélées au rendement de

---

12 Pour deux des exploitations minières, nous n'avons pas été en mesure d'interroger les membres du Conseil d'administration.

l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. Ce manque de corrélation pourrait s'expliquer en partie par l'homogénéité considérable des réponses données par les membres de la haute direction, sans égard à l'exploitation dont ils parlaient.

Directeurs de mine : Les réponses aux questions concernant la compréhension du SRI chez les directeurs de mine (grappe de huit questions) ont révélé une corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité. Cependant, les réponses à celles concernant leur engagement à l'égard du SRI (36 questions) n'offraient pas de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Ce problème pourrait s'expliquer en partie par l'homogénéité considérable des réponses fournies par les directeurs de mine sans égard à l'exploitation dont ils parlaient et par le fait que ces questions constituaient presque la moitié de la grappe. Dans le noyau central du SRI, le directeur de mine se situe entre les cadres intermédiaires et les dirigeants. Six questions adressées aux cadres intermédiaires s'intéressaient à leur interaction avec le directeur de mine, et trois interrogeaient les dirigeants sur le rendement de celui-ci. Les directeurs de mine devaient quant à eux répondre à 16 questions leur demandant en gros d'évaluer leur propre rendement. Une seule question était adressée aux travailleurs et une seule aux contremaîtres.

Cadres intermédiaires : La grappe des questions portant sur la compréhension des cadres intermédiaires (sept questions au total) n'a pas révélé de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Il ne contenait, cependant, qu'une seule question de corroboration, posée aux contremaîtres. Cette grappe contenait 18 questions, dont la moitié s'adressait directement aux cadres intermédiaires. Sept questions étaient posées à leurs subordonnés immédiats (contremaîtres), et deux aux directeurs de mine au sujet des cadres intermédiaires. Des 18 questions de ce groupe, 16 font également partie des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement. Les travailleurs, les vérificateurs internes et les cadres supérieurs n'ont pas été interrogés au sujet des cadres intermédiaires. Considérées comme un tout, les réponses à ces questions n'étaient pas fortement corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité, probablement, encore une fois en raison de la grande homogénéité dans les réponses fournies par les cadres intermédiaires, quelle que soit l'exploitation.

Contremaîtres : Six questions portaient sur la compréhension du SRI chez les contremaîtres, dont quatre leur étaient posées directement. Les réponses à ces questions, prises comme un tout, étaient corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité. La grappe portant sur le leadership des contremaîtres au sein du SRI comprenait 21 questions, dont 8 s'adressaient directement aux contremaîtres eux-mêmes et 10 aux travailleurs. Les autres questions étaient posées aux supérieurs immédiats des contremaîtres ou aux vérificateurs internes. Prises en compte dans leur ensemble, les réponses aux questions concernant les contremaîtres étaient en étroite corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Travailleurs : Huit questions portaient sur le degré de compréhension du SRI chez les travailleurs. Quatre d'entre elles s'adressaient aux travailleurs eux-mêmes et les quatre autres amenaient des membres d'autres paliers du SRI à évaluer la compréhension des travailleurs. Il existe une bonne corrélation entre le degré de compréhension du SRI

chez les travailleurs (mesuré par les huit questions) et le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. La grappe portant sur l'engagement des travailleurs et le leadership (un petit groupe de quatre questions) n'avait pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions étaient trop peu nombreuses; en fait, il n'y en avait qu'une qui visait directement les travailleurs.

Membres du CMSST : La grappe de questions portant sur la compréhension du SRI chez les membres du CMSST comprenait 12 questions, dont toutes, sauf deux, s'adressaient directement aux coprésidents et aux membres agréés du Comité eux-mêmes. Il y avait plus ou moins de corrélation entre les questions, prises en compte comme un tout, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. La grappe portant sur l'engagement du CMSST envers le SRI comporte 19 questions dont 11 ont été posées aux coprésidents et (ou) aux membres agréés. Il n'y avait pas de corrélation significative entre les réponses à ces questions, dans leur ensemble, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Professionnel de la santé et de la sécurité au travail : Des neuf questions portant sur la compréhension du SRI chez les professionnels de la santé et de la sécurité au travail, huit leur étaient adressées directement. Leurs réponses ne présentaient pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Peut-être ceux-ci ont-ils une assez bonne idée de la bonne réponse, quelle que soit l'exploitation où ils travaillent. Ces professionnels sont peu nombreux et n'ont habituellement aucun pouvoir direct en ce qui a trait à la santé et à la sécurité au travail. Leur compréhension du SRI ne pourrait agir sur le rendement en matière de santé et de sécurité au travail que s'ils peuvent influencer la façon dont le directeur de la mine et les surveillants comprennent le système. La grappe portant sur l'engagement du professionnel de la santé et de la sécurité au travail envers le SRI comprend sept questions dont deux servent de corroboration et dont aucune n'a été posée aux travailleurs ou aux contremaîtres. Il n'y avait pas de corrélation entre les réponses aux questions, prises dans leur ensemble, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Inspecteurs du ministère du Travail : Il n'y avait pas de corrélation entre les questions posées aux inspecteurs et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail dans les mines qui étaient de leur compétence, ce qui ne nous a pas surpris. L'engagement des inspecteurs devrait être uniforme dans tous les lieux de travail, sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité au travail dans un lieu donné.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les données démontrent clairement que les réponses aux questionnaires peuvent être reliées au rendement d'une exploitation en matière de sécurité. La combinaison des questions 1a et 1b, tout particulièrement si l'on tient compte des réponses fournies par les travailleurs miniers, semble un outil prometteur, facile à utiliser et à interpréter, qui permettrait d'évaluer rapidement le SRI d'une exploitation donnée.

En outre, si l'on reconnaît que les questionnaires mesurent bel et bien le fonctionnement du SRI d'une exploitation (et nous n'avons aucune raison de soupçonner

le contraire), on peut alors en conclure, d'après les corrélations, qu'un meilleur rendement du SRI est synonyme d'un meilleur dossier de sécurité. Si le SRI fonctionne bien, l'organisation enregistre moins d'accidents, comme en témoigne le nombre de cas nécessitant des soins médicaux (et, à un moindre degré, les heures de travail perdues).

Modifications ultérieures de l'outil de vérification

L'échéancier du projet ne nous permet pas de répéter les essais de l'outil de vérification. Nous proposons cependant que la chose soit faite. Au cours de notre analyse de toutes les questions posées aux fins de la vérification d'essai, nous nous sommes fait une idée des questions les plus efficaces et les moins efficaces. Nous sommes persuadés que les types de modifications ci-après donneraient une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail et amélioreraient la corrélation des sous-groupes et même des questions individuelles.

- Élimination des questions qui prêtent à confusion;
- Réduction du nombre de questions adressées à la haute direction;
- Augmentation du nombre de questions adressées aux cadres intermédiaires au sujet des convictions et des actions de la haute direction;
- Élimination des questions qui ont peu contribué à la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité;
- Reformulation de certaines questions pour qu'elles soient plus précises ou à plus forte orientation sur l'action;
- Reclassification d'un petit nombre de questions dans les grappes thématiques de questions servant à mettre l'accent sur les causes du rendement du SRI;
- Modification du nombre et de la nature des grappes thématiques de questions.

Description du SRI

La description du SRI est utile en elle-même. Une description unique faisant autorité réduira les malentendus au sujet du SRI. Trop souvent dans le passé, nous avons eu le sentiment que les gens discutaient du SRI en supposant qu'il y avait une compréhension commune de ce système. Lorsqu'il y a une uniformité dans la compréhension du SRI, nous sommes plus en mesure de le renforcer. La description du SRI, élaborée avec l'aide du Comité directeur du SRI, est, répétons-le, probablement le principal résultat de ce projet.

Analyse du SRI

L'un des résultats de ce projet se trouve, théoriquement, à mi-chemin entre la description du SRI et l'outil de vérification du SRI. Le modèle du SRI peut servir à analyser différemment les situations, les problèmes et les possibilités en matière de santé et de sécurité au travail. Il est possible d'analyser la plupart des problèmes de santé et de

sécurité en termes de problèmes fondamentaux se rapportant au « rôle des gens » dans l'organisation. C'est ce que nous appelons une analyse du SRI.

- L'analyse du SRI place les gens qui font partie de l'organisation à l'avant-plan de l'analyse.
- Tous devraient participer, à divers degrés, à l'analyse du SRI. La santé du SRI lui-même devrait être une préoccupation importante des cadres intermédiaires tout comme des cadres supérieurs. Le dirigeant devrait se poser la question suivante : « Quelle autorité ou quelle ressource me manque-t-il pour résoudre le problème? » et « S'il y avait un manque d'information, d'autorité ou de ressource, pourquoi le problème n'a-t-il pas été soumis à un palier supérieur de l'organisation? ».
- Le professionnel de la santé et de la sécurité au travail et les membres du CMSST seraient plus en mesure d'aborder les questions s'ils s'habituaient à penser en termes de SRI. L'analyse du SRI nous permettrait de remplacer la question « Est-ce que ce travail est sûr? » par la question « Pourquoi les personnes responsables des affaires courantes ne se sont-elles pas occupées de ce danger? ».
- Parallèlement, même si nous n'avons fait aucune observation directe, il s'ensuit qu'un inspecteur du ministère du Travail réussirait davantage à obtenir la conformité s'il allait plus loin et examinait le SRI. Cela ne veut pas dire qu'il faudrait poursuivre des gens ou rendre des ordonnances expressément pour « défaillances au sein du SRI », mais plutôt qu'une analyse du SRI permettrait de situer les personnes ayant besoin de stimulation externe ou d'une stimulation en provenance des paliers supérieurs du SRI.

Vérification du SRI

Le principe qu'un bon fonctionnement du SRI entraîne une réduction des accidents dans une organisation est grandement appuyé par nos travaux. La vérification du SRI est un outil de mesure du bon fonctionnement du SRI. Elle ne se limite toutefois pas à servir d'outil de mesure. Elle permet à l'utilisateur de déterminer *pourquoi* le SRI fonctionne de cette façon et quelles seraient les mesures à prendre pour améliorer le SRI.

Il est à noter que l'outil de vérification conserve sa valeur prédictive même lorsqu'on ne l'utilise pas réellement. Il suffit de déterminer quelles organisations présentent de piètres statistiques sur le nombre d'incidents nécessitant des soins médicaux et comportant des heures de travail perdues et l'on vient de déterminer celles dont le rendement du SRI est faible. On peut être tenté d'affirmer qu'il ne s'agit là que de l'évidence même, mais il faut se rappeler que cette étude a démontré la relation qui existe entre les statistiques « finales » et le rendement du SRI. Les statistiques prédisent quelles organisations nécessitent une analyse plus approfondie en fonction de l'ensemble des questions, une analyse axée sur la raison du piètre rendement du SRI.

Il est essentiel que les utilisateurs de l'outil de vérification ne s'arrêtent pas aux « résultats » finals, mais se servent de celui-ci pour sonder l'organisation plus en profondeur et tenter d'expliquer les résultats obtenus. Cette analyse constitue la plus importante utilisation de l'outil de vérification, tout particulièrement pour les gens en milieu de travail.

Le rapport principal contient toute une série d'observations et de commentaires concernant l'utilisation de l'outil de vérification et traite des points suivants :

- la modification satisfaisante de l'outil de vérification;
- la nécessité d'un gardien officiel unique de l'outil de vérification;
- l'altération des algorithmes d'analyse contenus dans une feuille de calcul Excel, qui fait partie du rapport sous forme électronique;
- la distribution des questions ou des réponses modèles;
- l'actualisation des questions;
- le temps nécessaire à la vérification;
- la fréquence de la vérification;
- l'utilisation des résultats de la vérification;
- la preuve des réponses;
- la peur d'une mauvaise « note »;
- la stratégie d'échantillonnage;
- le coût;
- l'appariement des groupes de répondants;
- l'échantillonnage de tous les quarts;
- l'éducation et la formation en vue d'une utilisation uniforme;
- les vérificateurs internes;
- les vérificateurs externes;
- le suivi des vérifications.

Cette liste n'est pas exhaustive; elle sert plutôt à illustrer bon nombre des différents points qu'il faudra examiner avant de lancer un outil de vérification d'usage général.

Post-scriptum

Le Comité directeur SRI a examiné le présent rapport sous forme de « projet de rapport final » et, lors d'une réunion tenue le 18 août 2000, a discuté avec nous de son contenu et des recommandations qui y figurent. En fonction de la discussion qui a eu lieu et des recommandations que nous avons présentées sur la façon d'améliorer les questionnaires, le Comité nous a demandé d'apporter des révisions aux questionnaires administrés durant la vérification d'essai des six exploitations. Les questionnaires à présent révisés sont annexés au rapport principal. Cependant, le Comité n'a *pas* adopté toutes nos recommandations sur la modification des questionnaires. Par surcroît, bien que nous estimions que les changements limités qui ont été apportés devraient donner des questionnaires dont les réponses donnent une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, il nous est impossible (sans effectuer d'autres vérifications d'exploitation) de le vérifier, en raison de la présence de nouvelles questions.

La plus grande partie du rapport est consacrée à l'analyse de chacune des questions contenues dans les questionnaires. Cette analyse a démontré que la formulation de certaines questions posées lors de la vérification d'essai ainsi que leur regroupement et leur pondération en vue de l'analyse du fonctionnement du SRI causaient problème. Une analyse mieux ciblée de la profusion de données recueillies au cours de la vérification d'essai que ne le permettaient le temps et les ressources alloués au projet aurait considérablement amélioré l'outil de vérification actuel. La feuille de calcul Excel (qui fait partie de ce rapport sous forme électronique) a facilité les analyses dont il est fait rapport ici, mais les algorithmes sous-jacents sont encore sujets à caution. Si l'on utilise la feuille de calcul dans sa forme actuelle, il faudrait user de circonspection dans le traitement des résultats qu'elle donne.

1. INTRODUCTION

Voici le troisième et dernier rapport d'une étude portant sur le Système de responsabilité interne (SRI) dans les mines souterraines ontariennes. Notre principal objectif consistait à élaborer un outil de vérification permettant d'évaluer l'état de ce système. Le présent rapport, qui décrit celui qui a été retenu au terme d'une vérification d'essai dans six exploitations, propose des moyens de l'améliorer et contient des conseils pour ceux qui voudraient l'utiliser.

L'étude a été menée sous la surveillance du Comité directeur SRI, qui était composé de représentants du gouvernement, de l'industrie et de syndicats. Les deux rapports provisoires soumis au Comité directeur décrivaient nos activités initiales, y compris l'élaboration d'une description du SRI et l'utilisation de l'outil de vérification d'essai dans deux exploitations choisies par le comité.[1] La version finale de la description du SRI, telle qu'elle a été acceptée par le comité, est présentée au chapitre 2.

Nous avons apporté certaines modifications aux questions de vérification à la suite de l'essai. L'ensemble complet des questionnaires utilisés alors figure à l'annexe 1. On a utilisé l'outil de vérification dans six exploitations choisies par le Comité directeur à savoir quatre mines en roche dure (deux mines d'or et deux mines de métaux communs) et deux mines en roche tendre :

Falconbridge Ltd. Mine Kidd Creek Timmins	Inco Ltd. Mine Creighton Copper Cliff	Georgia Pacific Corp. Mine Caledonia Caledonia
Sifto Canada Inc. Mine Goderich Goderich	Placer Dome Canada Ltd. Mine Musselwhite Thunder Bay	Teck-Corona Operating Corp. Mine David Bell Marathon

Ces exploitations n'ont pas été choisies au hasard parmi les mines souterraines ontariennes, mais plutôt afin de réunir un large éventail de mines des deux types et de rendements en matière de santé et de sécurité. En outre, le Comité directeur a sélectionné deux sociétés minières et y a utilisé l'outil de vérification dans le but principal d'examiner le lien entre les employés de la mine et ceux des entreprises au plan du SRI. On a choisi les sociétés suivantes : BLM Mining Services Inc. de la mine Creighton et Manroc Developments Inc. de la mine David Bell. Les visites se sont échelonnées de la fin de février au début d'avril 2000.

---

1 Les deux rapports étaient les suivants : I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES — Interim Report #1: Description of the IRS* (remis au Comité directeur SRI le 30 novembre 1999) et I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES—Interim Report #2: The Pilot Audit* (remis au Comité directeur le 7 février 2000).

Nous avons détaillé au chapitre 3 les mesures prises pour valider l'instrument de vérification. Il était essentiel de déterminer si les exploitations qui avaient obtenu une bonne note lors de la vérification du SRI étaient celles qui présentaient également un bon rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Nous avons mesuré ce rendement en fonction du nombre des cas nécessitant des soins médicaux et des données relatives aux heures de travail perdues. L'outil de vérification a été validé de façon générale; les mines présentant le moins d'accidents tendaient à avoir les notes les plus élevées à l'égard du SRI. Il faut retenir, toutefois, que certaines questions renforçaient la corrélation entre la note du SRI et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, contrairement à d'autres. Nous avons fait des suggestions pour améliorer les questions afin qu'une proportion plus élevée de celles-ci contribue à la corrélation.

Les chapitres 4 et 5 contiennent notre analyse des questions de vérification. Nous visions trois objectifs dans ces deux chapitres :

- Nous voulions expliquer en plus amples détails les motifs pour lesquels certaines questions avaient été incluses dans la vérification, et notamment faire mieux comprendre le rapport entre le modèle de SRI décrit au chapitre 2 et des questions particulières;

- Nous n'avons pas tenu compte uniquement des résultats généraux pour déterminer la pertinence des sous-groupes de questions. Cela aidera les utilisateurs éventuels de l'outil de vérification. Cet outil est le plus utile lorsqu'il permet d'étudier une organisation en profondeur pour déterminer pourquoi elle a obtenu telle note ou telle autre durant la vérification, de sorte que l'on puisse apporter des améliorations au SRI;

- Notre analyse a également permis de découvrir des questions qui pouvaient être éliminées, remaniées ou remplacées. Il était parfois évident qu'il fallait poser certaines nouvelles questions. Notre analyse a servi à l'élaboration de bon nombre des recommandations indiquées au chapitre 6.

De façon plus précise, nous avons analysé, au chapitre 4, les résultats de la vérification par rapport à des concepts comme « initiative », « planification » et « obligation de rendre compte ». Nous avons réuni les questions en « grappes » pour déterminer si certains principes indispensables au bon fonctionnement du SRI étaient respectés. Certains de ces « facteurs de rendement » accentuaient mieux que d'autres la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Nous avons suggéré un certain nombre de modifications.

Au chapitre 5, nous avons examiné les données d'une façon différente. Les questions ont été regroupées en fonction d'axes structurels, plutôt que de façon conceptuelle. Par exemple, comment les surveillants se sont-ils comportés en tant que groupe? Les directeurs de mine ont-ils compris le SRI et ont-ils fait preuve de leadership

en ce qui concerne sa mise en œuvre? L'utilisateur éventuel peut ainsi voir comment les problèmes fondamentaux du SRI peuvent mener à des solutions très précises visant certains groupes restreints au sein de l'organisation.

Nos conclusions sont résumées brièvement au chapitre 6. Nous revenons sur les façons d'améliorer les questions de vérification. Nous décrivons les avantages inhérents à une description unique, claire et simple du SRI que de nombreux intervenants peuvent utiliser de façon uniforme. De plus, nous décrivons ce que nous appelons « l'analyse du SRI », soit une méthode qui consiste à aller au-delà d'un problème superficiel en matière de santé et de sécurité au travail pour déterminer les faiblesses du SRI, soit les « problèmes liés aux gens ». Finalement, nous offrons un ensemble de suggestions portant sur l'utilisation efficace de l'outil de vérification du SRI. Ce dernier peut être utilisé de diverses façons, selon les intervenants. Nous espérons que l'instrument de vérification sera considéré comme étant un « travail en cours » et qu'on cherchera à l'améliorer constamment. Deuxièmement, nous espérons que les utilisateurs ne seront pas obsédés par les « résultats » et la « réussite de la vérification ». Comme nous l'expliquons dans le rapport, la principale raison d'effectuer une vérification devrait être de trouver *pourquoi* on a obtenu les résultats en question, pour pouvoir prendre des mesures particulières afin d'améliorer le fonctionnement du SRI.

Nous savons maintenant qu'un SRI en bon état peut réduire le nombre d'accidents en milieu de travail. Nous disposons aussi d'une méthode de mesure du rendement du SRI et d'analyse de ses forces et faiblesses selon le lieu de travail. Les intervenants auront de nombreuses occasions de s'inspirer de notre réflexion.

2. LE SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE (SRI)

La description qui suit a d'abord été présentée dans le deuxième rapport provisoire et le Comité directeur l'a reconnue officiellement le 10 février 2000. À la suite des discussions tenues lors de cette réunion, certaines légères modifications ont été proposées. Elles ont été faites et nous avons envoyé la version révisée au comité le 16 février 2000.

2.1 DESCRIPTION

Le SRI est un système dans lequel chaque membre d'une organisation est *directement* responsable de la santé et de la sécurité, cela étant un élément essentiel de ses tâches. Peu importe le poste qu'il occupe au sein de l'organisation, il assure la santé et la sécurité d'une manière qui convient à son type de travail. Chaque personne fait preuve d'initiative en matière de santé et de sécurité, travaille à la solution des problèmes et apporte continuellement des améliorations. Cela se fait de façon individuelle ou en collaboration avec d'autres. Une des responsabilités *personnelles* du président d'une entreprise consiste à s'assurer que tout son système de responsabilité directe en matière de santé et de sécurité est établi, favorisé et amélioré au fil du temps. Une mise en œuvre réussie du SRI devrait permettre d'allonger progressivement les intervalles entre les accidents ou les maladies professionnelles.

Outre ceux ayant une responsabilité *directe*, un certain nombre de personnes et d'organismes ont une responsabilité *de soutien* en matière de santé et de sécurité. Dans toute organisation, le Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) joue un tel rôle :

- à l'égard de la santé et de la sécurité en général;
- pour le bon fonctionnement du SRI.

Le personnel de santé et de sécurité[2] de l'organisation joue également un rôle *de soutien*.

Ceux qui participent au fonctionnement du SRI de *l'extérieur* de l'organisation sont les associations pour la sécurité au travail (p. ex. la MASHA), le ministère du Travail, les syndicats[3] et

2 Cela comprend le coordonnateur de la santé et de la sécurité, l'hygiéniste, l'infirmière, etc.

TABLEAU 2-1: *Participants ayant la responsabilité directe du SRI et participants jouant un rôle de soutien*

PARTICIPANTS AU SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE	
Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membres du conseil d'administration Dirigeants de l'entreprise Cadres supérieurs Contremaîtres Travailleurs	INTERNE CMSST Personnel de santé et sécurité[4] Ingénieurs[4] Autres employés[4] Syndicat(s)[5] EXTERNE Syndicat(s)[5] Associations pour la sécurité au travail Centre d'aide aux travailleurs Ministère du Travail CSPAAT Fournisseurs

3 Les membres du syndicat et leurs représentants qui font partie du personnel de l'employeur appartiennent à l'organisation interne de ce dernier. Le syndicat dispose également, en matière de santé et de sécurité, de ressources externes à l'organisation.

4 Bien que ces intervenants jouent un rôle de *soutien* à tous les SRI qu'on retrouve en milieu de travail, ils participent également de façon *directe* au SRI de leur propre lieu de travail.

5 Voir la note 3.

autres. Le ministère du Travail peut exercer une autorité directe pour résoudre des problèmes de santé et de sécurité en milieu de travail, principalement par l'intermédiaire des ordonnances émises par ses inspecteurs. Le tableau 2-1 présente les intervenants qui jouent un rôle direct ou un rôle de soutien.

Bien qu'il y ait un SRI dans tous les milieux de travail, il est toujours possible de l'améliorer. Le défi de chacun, dans un lieu de travail, consiste à améliorer continuellement la façon dont fonctionne le SRI.

2.2 ÉLÉMENTS CLÉS DE LA RÉUSSITE D'UN SRI

1. Chacun doit souhaiter sincèrement la prévention des accidents et des maladies.
2. Chacun doit accepter que les accidents et les maladies ont des causes et que celles-ci peuvent être éliminées en tout ou en grande partie.
3. Chacun doit accepter qu'il est possible de réduire constamment les risques de manière que l'intervalle entre les accidents et les maladies s'allonge continuellement.
4. Chacun doit accepter que la santé et la sécurité constituent une partie essentielle de son travail. (La santé et la sécurité ne sont pas des éléments supplémentaires; elles font partie du travail.)
5. Chacun doit bien comprendre de quoi il est responsable, ce qu'il peut faire pour changer les choses et quand agir.
6. Chacun doit se voir demander régulièrement d'expliquer ce qu'il a fait pour assurer la santé et la sécurité au travail.
7. Chacun doit bien comprendre ses compétences et ses limites et doit être en mesure de remplir ses obligations.
8. Chacun doit tenter d'éviter un conflit lorsqu'il essaie de réduire un risque.
9. Personne ne doit se contenter uniquement de respecter les consignes et les normes de santé et de sécurité; il faut s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail pour réduire les risques.
10. Lorsqu'on est incapable de réduire soi-même les risques, il faut coopérer avec d'autres pour aller au-delà du simple respect des consignes et des normes de santé et de sécurité et s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail.
11. Tous doivent comprendre le SRI, y croire et prendre les mesures qui s'imposent pour le rendre efficace à tous les paliers de l'organisation.
12. Personne ne doit craindre de représailles pour avoir utilisé les mécanismes du SRI.

2.3 DÉMARCHES NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE D'UN SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE

2.3.1 Principaux éléments

- Le leadership des cadres supérieurs, afin de motiver les autres à participer activement au SRI;
- Le leadership à tous les niveaux pour tenter continuellement d'améliorer les méthodes de travail et de réduire les risques;
- La délégation claire et appropriée des responsabilités et des compétences dans tous les aspects de la santé et de la sécurité;[6]
- L'obligation claire de rendre compte de toute responsabilité ou compétence déléguée en matière de santé et de sécurité;[7]
- Une communication ouverte et franche entre tous les paliers de l'organisation;
- La libre circulation des renseignements pertinents et factuels sur la santé et la sécurité à tous les paliers de l'organisation;
- Procéder avec la prudence nécessaire, en tenant compte des effets du travail accompli et en travaillant à l'amélioration des méthodes;
- Reconnaître que le SRI est un système *dynamique* qui aide les intervenants du milieu de travail à reconnaître et à résoudre des problèmes et à réduire les risques.
- Reconnaître que le SRI est un « système » et que ses nombreux éléments doivent fonctionner de concert pour assurer la réussite (comme dans un système mécanique, une « pièce » brisée ou dont l'ajustement ou le fonctionnement est inadéquat peut paralyser le SRI);
- Le rôle des personnes dans la résolution des problèmes : reconnaissance et résolution des défaillances, des anomalies, des infractions, des dangers et des risques;
- L'amélioration novatrice et continuelle des méthodes de travail par les gens (cela signifie que les gens ne suivent pas simplement les règles, mais ajoutent de la valeur au milieu de travail en trouvant des façons plus sûres et plus saines d'exécuter la tâche et en les faisant connaître);
- Aviser l'échelon de supervision supérieur lorsqu'on est incapable de résoudre un problème de façon satisfaisante; au besoin, il faut en informer la direction locale ou les cadres supérieurs;

---

6 « Délégation » signifie ici confier la compétence à un niveau inférieur de l'organisation; « responsabilité » signifie l'obligation de faire ou de ne pas faire quelque chose; « compétence » signifie le pouvoir de prendre des mesures ou des décisions.

7 « Obligation de rendre compte » signifie ici l'obligation pour une personne d'expliquer ses gestes ou décisions.

- La concertation entre les travailleurs et le contremaître ou le directeur pour la résolution des problèmes, au besoin avec l'apport d'intervenants ayant un rôle de soutien à jouer, comme le CMSST ou le personnel de santé et de sécurité.

2.3.2 Éléments auxiliaires

- La possibilité pour un travailleur de soumettre un problème à un représentant des travailleurs[8] ou au comité, si le mécanisme du SRI ne fonctionne pas;

- Le droit d'un travailleur de refuser d'exécuter un travail dangereux (cela peut être attribuable à un problème qu'il ne peut pas régler ou à un mauvais fonctionnement du mécanisme du SRI);

- L'évaluation du SRI en action par le CMSST et d'autres organismes pour y détecter toute défaillance et proposer des recommandations afin de corriger la situation;

- En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

  On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.4 RESPONSABILITÉ *DIRECTE*

2.4.1 Membres du Conseil d'administration

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Assurer la direction de l'organisation de sorte que le travail s'y exécute sans danger pour la santé et la sécurité.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Établir une vision d'ensemble du rendement en matière de santé et de sécurité;

- S'assurer que les dirigeants sont capables d'établir et de maintenir un SRI ainsi qu'un système de gestion de la santé et de la sécurité et qu'ils sont motivés à cet égard;

- Exiger des preuves des dirigeants en ce qui a trait au bon fonctionnement du SRI et des systèmes de santé et sécurité;

- Réagir rapidement et de manière appropriée aux rapports des dirigeants ou d'autres personnes au sujet du SRI et des systèmes de santé et de sécurité;

---

8 Il peut s'agir d'un délégué à la santé et à la sécurité (tel que défini à l'article 8 de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*), d'un membre agréé ou d'un autre membre du comité ou d'un délégué à la sécurité choisi par une autre méthode.

- Tenir les dirigeants responsables de leur rendement en matière de santé et de sécurité.

2.4.2 Dirigeants[9] (particulièrement le président ou le chef de l'exploitation)

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Assurer le leadership, fournir les ressources et établir les conditions qui feraient en sorte que chacun puisse travailler sans danger pour sa santé et sa sécurité.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Être visiblement déterminés à faire fonctionner le SRI et inspirer les autres à en faire autant;
- Établir que le SRI fonctionne en procédant à des vérifications régulières, en faisant établir des rapports et en réagissant à leur contenu;
- Servir de modèles pour toutes les autres personnes de l'organisation;
- Se tenir au courant du rendement en matière de santé et de sécurité et des événements qui surviennent à ce sujet dans l'organisation;
- Élaborer une politique garantissant un travail exempt de dangers pour la santé et la sécurité et s'assurer qu'elle soit connue dans toute l'organisation;
- S'assurer que l'on instaure les programmes et dispense la formation nécessaire au bon fonctionnement de la politique;
- Déléguer la compétence et la responsabilité adéquatement, particulièrement en matière de santé et de sécurité;
- Obliger les gens à rendre compte de la compétence et de la responsabilité qu'on leur délègue;
- S'assurer d'établir les structures de gestion nécessaire;
- S'assurer que les lieux de travail sont dotés, à tous les paliers, du personnel nécessaire à l'accomplissement des objectifs liés à la santé et à la sécurité;
- Fournir les ressources nécessaires pour que les contremaîtres et les travailleurs puissent exécuter leur travail sans danger pour leur santé et leur sécurité;
- S'assurer que sur le plan de la planification et de l'ingénierie, des travaux exécutés garantissent des lieux de travail exempts de dangers pour la santé et la sécurité;
- S'assurer que sur le plan de la planification et de l'ingénierie, les travaux exécutés garantissent l'utilisation sûre des ressources;

---

9 Cela comprend les vice-présidents et les autres membres de la direction supérieure qui ont une responsabilité directe sur le plan des activités dans les lieux de travail de l'organisation.

- Assurer une certaine souplesse dans l'organisation de façon à ce qu'elle puisse s'adapter à une situation;
- Considérer les problèmes qui touchent toute l'organisation;
- Réagir de façon appropriée aux rapports sur la santé et la sécurité provenant des cadres supérieurs et d'autres personnes (le CMSST en particulier);
- Soumettre les problèmes appropriés au Conseil d'administration;
- S'assurer que chacun puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.3 Cadres supérieurs[10]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Connaître et comprendre l'énoncé de mission du président en matière de santé et de sécurité et le mettre en œuvre;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité dans tous leurs champs de compétence.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Être visiblement déterminés à faire fonctionner le SRI et inspirer les autres à en faire autant, pour s'assurer que le travail s'exécute sans danger pour la santé et la sécurité;
- Déterminer quelles ressources sont nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'énoncé de mission relatif à la santé et à la sécurité et en informer le président;
- De concert avec le CMSST, déterminer les priorités et les ressources nécessaires pour améliorer la santé et la sécurité;
- Fournir, utiliser et gérer les ressources données pour assurer un milieu de travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- Se tenir au courant du rendement en matière de santé et de sécurité et des événements qui surviennent à ce sujet dans l'organisation;
- Être conscients de la façon dont ce rendement se compare à celui d'organisations similaires;
- S'assurer que la main-d'œuvre (travailleurs et contremaîtres) est formée et capable d'accomplir le travail en toute sécurité;
- S'assurer que la main-d'œuvre (travailleurs et contremaîtres) a reçu l'information et la formation nécessaires pour faire face aux dangers en milieu de travail;

---

10 Cela comprend, dans l'exploitation tous les postes de gestion qui sont supérieurs à ceux des contremaîtres, dont, par exemple, les chefs d'équipe, les surintendants et le directeur de la mine.

- S'assurer que le matériel de formation fait régulièrement l'objet d'une révision et d'une mise à jour;
- S'assurer que les membres du personnel (ayant une responsabilité directe et un rôle de soutien) comprennent leurs obligations et responsabilités à l'égard du bon fonctionnement du SRI;
- Connaître et respecter la législation applicable et exiger la conformité à celle-ci.
- S'assurer qu'il existe un mécanisme efficace de résolution concertée des problèmes au sein des travailleurs et des contremaîtres;
- Démontrer leur engagement en faveur de la concertation dans la résolution des problèmes et le processus décisionnel;
- Faire preuve d'initiative dans l'amélioration de toutes les méthodes de travail afin de réduire ou d'éliminer les risques.
- Encourager les contremaîtres et les travailleurs à signaler les problèmes de santé et de sécurité non résolus;
- Réagir adéquatement aux rapports portant sur des problèmes de santé et de sécurité et aux recommandations du CMSST;
- S'assurer de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un mécanisme efficace (comme le CMSST) pour vérifier le fonctionnement du SRI en milieu de travail et mettre en pratique les conseils qui se dégagent de la vérification;
- Servir de modèles en s'intéressant aux problèmes de santé et de sécurité des travailleurs dans toutes les circonstances;
- S'assurer qu'il existe un mécanisme efficace pour surveiller et modifier les pratiques et les conditions de travail;
- Établir des normes de rendement en matière de santé et de sécurité au travail;
- Établir des méthodes qui permettent de s'assurer que les travailleurs puissent accomplir leurs tâches sans danger pour leur santé et leur sécurité;
- S'assurer que l'on procède à des vérifications périodiques des méthodes de travail pour faire en sorte qu'elles soient à jour et qu'on les utilise;
- Déléguer la compétence et la responsabilité adéquatement, particulièrement en ce qui a trait à la santé et à la sécurité;
- Obliger les gens à rendre compte de la compétence et de la responsabilité qu'on leur délègue;
- Attribuer des tâches qui correspondent à la compétence, la responsabilité et l'obligation de rendre compte du travailleur et du contremaître;
- Se tenir au courant des « meilleures pratiques » du secteur et les appliquer s'il y a lieu;

- Assurer une certaine souplesse dans l'organisation de façon à ce qu'elle puisse s'adapter à une situation;
- Considérer les problèmes qui touchent toute l'organisation;
- Réagir de façon appropriée aux rapports sur la santé et la sécurité provenant des cadres supérieurs et d'autres personnes (le CMSST en particulier);
- Soumettre les problèmes appropriés au Conseil d'administration;
- S'assurer que chacun puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.3 Cadres supérieurs[10]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Connaître et comprendre l'énoncé de mission du président en matière de santé et de sécurité et le mettre en œuvre;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité dans tous leurs champs de compétence.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Être visiblement déterminés à faire fonctionner le SRI et inspirer les autres à en faire autant, pour s'assurer que le travail s'exécute sans danger pour la santé et la sécurité;
- Déterminer quelles ressources sont nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'énoncé de mission relatif à la santé et à la sécurité et en informer le président;
- De concert avec le CMSST, déterminer les priorités et les ressources nécessaires pour améliorer la santé et la sécurité;
- Fournir, utiliser et gérer les ressources données pour assurer un milieu de travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- Se tenir au courant du rendement en matière de santé et de sécurité et des événements qui surviennent à ce sujet dans l'organisation;
- Être conscients de la façon dont ce rendement se compare à celui d'organisations similaires;
- S'assurer que la main-d'œuvre (travailleurs et contremaîtres) est formée et capable d'accomplir le travail en toute sécurité;
- S'assurer que la main-d'œuvre (travailleurs et contremaîtres) a reçu l'information et la formation nécessaires pour faire face aux dangers en milieu de travail;

---

10 Cela comprend, dans l'exploitation tous les postes de gestion qui sont supérieurs à ceux des contremaîtres, dont, par exemple, les chefs d'équipe, les surintendants et le directeur de la mine.

- S'assurer que le matériel de formation fait régulièrement l'objet d'une révision et d'une mise à jour;
- S'assurer que les membres du personnel (ayant une responsabilité directe et un rôle de soutien) comprennent leurs obligations et responsabilités à l'égard du bon fonctionnement du SRI;
- Connaître et respecter la législation applicable et exiger la conformité à celle-ci.
- S'assurer qu'il existe un mécanisme efficace de résolution concertée des problèmes au sein des travailleurs et des contremaîtres;
- Démontrer leur engagement en faveur de la concertation dans la résolution des problèmes et le processus décisionnel;
- Faire preuve d'initiative dans l'amélioration de toutes les méthodes de travail afin de réduire ou d'éliminer les risques.
- Encourager les contremaîtres et les travailleurs à signaler les problèmes de santé et de sécurité non résolus;
- Réagir adéquatement aux rapports portant sur des problèmes de santé et de sécurité et aux recommandations du CMSST;
- S'assurer de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un mécanisme efficace (comme le CMSST) pour vérifier le fonctionnement du SRI en milieu de travail et mettre en pratique les conseils qui se dégagent de la vérification;
- Servir de modèles en s'intéressant aux problèmes de santé et de sécurité des travailleurs dans toutes les circonstances;
- S'assurer qu'il existe un mécanisme efficace pour surveiller et modifier les pratiques et les conditions de travail;
- Établir des normes de rendement en matière de santé et de sécurité au travail;
- Établir des méthodes qui permettent de s'assurer que les travailleurs puissent accomplir leurs tâches sans danger pour leur santé et leur sécurité;
- S'assurer que l'on procède à des vérifications périodiques des méthodes de travail pour faire en sorte qu'elles soient à jour et qu'on les utilise;
- Déléguer la compétence et la responsabilité adéquatement, particulièrement en ce qui a trait à la santé et à la sécurité;
- Obliger les gens à rendre compte de la compétence et de la responsabilité qu'on leur délègue;
- Attribuer des tâches qui correspondent à la compétence, la responsabilité et l'obligation de rendre compte du travailleur et du contremaître;
- Se tenir au courant des « meilleures pratiques » du secteur et les appliquer s'il y a lieu;

- Analyser les incidents graves[11] et d'autres problèmes ayant une incidence sur toute l'exploitation et prendre les mesures nécessaires;
- Soumettre les problèmes de santé et de sécurité non résolus aux dirigeants de l'entreprise;
- S'assurer que chacun puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.4 Contremaîtres[12]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Gérer des ressources adéquates afin que les travailleurs puissent exécuter leurs tâches de façon efficace et sûre;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité dans tous les domaines dont ils sont responsables.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Planifier l'attribution des tâches pour permettre aux travailleurs de travailler sans danger;
- S'assurer que les travailleurs comprennent les compétences, les tâches et les responsabilités de tous les intervenants en ce qui concerne le bon fonctionnement du SRI et l'exécution du travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- S'assurer que les travailleurs reçoivent une formation et des directives appropriées pour comprendre quelles sont leurs compétences, tâches et responsabilités directes en ce qui concerne le bon fonctionnement du SRI et l'exécution du travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- S'assurer que les travailleurs comprennent la portée de leur compétence en matière de santé et de sécurité et de leur liberté d'action dans la réduction des risques en milieu de travail;
- S'assurer que les travailleurs ont reçu la formation appropriée pour accomplir leur travail sans danger et que celle-ci a fait l'objet d'une mise à jour au besoin;
- Agir à titre de facilitateurs pour les travailleurs;
- Inciter les travailleurs à signaler les problèmes de santé et de sécurité;
- Répondre rapidement et adéquatement aux préoccupations des travailleurs et participer à l'élimination des problèmes ou, si ces derniers échappent à leurs compétences ou connaissances, soumettre le problème à un palier supérieur;
- Faire preuve d'initiative pour améliorer toutes les méthodes de travail afin de réduire ou d'éliminer les risques;

---

11 Un « incident grave » est un incident qui cause ou peut causer des décès ou des blessures débilitantes permanentes.

12 Il s'agit principalement des cadres inférieurs, bien que certains rôles et responsabilités puissent s'appliquer aux surveillants que l'on a inclus sous la rubrique « cadres supérieurs ».

- Connaître la législation et les politiques pertinentes de l'entreprise;
- S'assurer que les travailleurs puissent travailler selon les méthodes établies et la législation pertinente et les obliger à rendre compte de leurs gestes et décisions;
- Donner l'exemple en étant toujours prudent et en insistant sur l'accomplissement du travail sans danger;
- Superviser et conseiller les travailleurs au besoin;
- Utiliser des méthodes appropriées pour transmettre de l'information sur la sécurité et la santé ainsi que les principes de la prévention (discussions, briefings, démonstrations, etc.);
- Observer le travail en cours et communiquer des remarques positives aux travailleurs;
- S'assurer que les travailleurs sont conscients des dangers potentiels et qu'ils ont éliminé ou tentent d'éliminer les dangers réels du milieu de travail;
- Gérer les ressources adéquates;
- Faire participer les travailleurs à la planification du travail, au processus décisionnel et à la résolution des problèmes;
- Informer les autres travailleurs au sujet des conditions ou pratiques de travail dont on sait qu'elles présentent des dangers;
- Si on ne peut pas éliminer les dangers par manque de compétence ou de ressources, interdire l'accès à la zone dangereuse et demander à un cadre supérieur un conseil ou des ressources supplémentaires;
- Assurer le suivi des problèmes non résolus qui ont été soumis à un cadre supérieur;
- S'assurer que chacune puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.5 Travailleurs

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Exécuter les tâches attribuées en évitant les dangers et conformément aux méthodes établies et à la législation applicable;
- Informer les autres travailleurs et le contremaître au sujet des dangers du milieu de travail;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Exécuter les tâches attribuées;
- Utiliser le matériel de protection et les dispositifs de sécurité au besoin;
- Corriger ou signaler des conditions dangereuses, des incidents graves et d'autres événements;

- Participer au processus décisionnel et à la résolution des problèmes;
- Travailler de façon à éviter les dangers, pour soi-même et pour autrui;
- Informer les autres travailleurs au sujet des conditions ou pratiques de travail dont on sait qu'elles présentent des dangers;
- Connaître et respecter toutes les lois pertinentes et les méthodes de travail sûres;
- Faire preuve d'initiative dans l'amélioration de toutes les méthodes de travail, dans le but de réduire ou d'éliminer les risques.

En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.5 RÔLE DE *SOUTIEN*

2.5.1 Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail ou délégué à la santé et à la sécurité[13]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Adopter une démarche de concertation pour améliorer le SRI dans le lieu de travail et réduire les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs;
- Servir de ressource pour les travailleurs, les contremaîtres et la direction.

[Cela s'ajoute à l'exécution du mandat que confie la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* au comité ou au délégué.]

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Défendre le SRI et son amélioration continue;
- Surveiller le fonctionnement du SRI et faire des recommandations pour son amélioration;
- Examiner le lieu de travail afin de s'assurer que les travailleurs et les contremaîtres réduisent les risques de façon constante;

---

13 Il s'agit du délégué mentionné à l'article 8 de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail.*

- Analyser les incidents graves et autres événements dans le but de déterminer leurs causes fondamentales et d'en recommander l'élimination;
- Intervenir pour calmer les inquiétudes d'un travailleur, lorsque le SRI ne permet pas d'y parvenir;
- Participer à l'élaboration de méthodes de travail qui ne présentent pas de danger pour la santé et la sécurité;
- Surveiller les éléments du système de santé et de sécurité (politiques et programmes) et suggérer des façons de les améliorer;
- Participer à l'évaluation des installations, des méthodes et du matériel neufs au point de vue de la santé et de la sécurité;
- Déterminer quelles anomalies du SRI ont causé des refus de travailler;
- Faciliter la discussion entre tous les membres de l'organisation, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes et aux possibilités à l'échelle du système;
- Fournir un moyen à l'aide duquel les idées et les inquiétudes des travailleurs peuvent être communiquées à la direction supérieure;
- Agir en tant qu'autre intermédiaire entre les intervenants du lieu de travail;
- Servir d'agent de liaison pour le ministère du Travail, afin que les faiblesses du SRI et les préoccupations non résolues en matière de santé et de sécurité puissent être portées à l'attention de l'inspecteur;
- Vérifier si on a instauré des mécanismes de surveillance du rendement au travail;
- Lorsqu'on propose des recommandations pour modifier des méthodes de travail, vérifier leur mise en œuvre.

En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.5.2 Personnel de la santé et de la sécurité

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Constituer une ressource pour tous les intervenants du lieu de travail ayant une responsabilité directe et indirecte;

- Défendre le bon fonctionnement du SRI.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Surveiller le fonctionnement du SRI et faire des recommandations dans le but de l'améliorer;
- Informer tous les paliers de l'organisation au sujet du SRI et en faire une promotion active;
- Vérifier ou faire vérifier les éléments du système de santé et de sécurité et suggérer des façons de les améliorer;
- Vérifier régulièrement l'exploitation de la mine pour s'assurer qu'elle est conforme à la Loi ainsi qu'aux règles et aux méthodes de l'entreprise;
- Vérifier les fonctions de gestion du point de vue de la sécurité et de la santé et présenter les constatations à la direction supérieure;
- Informer la direction au sujet de l'état de l'exploitation en matière de sécurité et de santé;
- Conseiller les travailleurs, les contremaîtres et les cadres supérieurs au sujet des aspects techniques de la sécurité et de la santé;
- Conseiller le CMSST au sujet des aspects techniques de la sécurité et de la santé;
- Conseiller les moniteurs au sujet du contenu des cours de formation en matière de santé et de sécurité;
- Assurer la liaison avec d'autres entreprises, la MASHA et des ressources similaires pour obtenir des renseignements à jour sur les problèmes de santé et de sécurité, pour les fins de l'exploitation et du CMSST.

2.5.3 Syndicats

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Assurer la défense des intérêts des travailleurs en matière de santé et de sécurité.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Nommer les représentants des travailleurs appropriés, notamment au sein du CMSST;
- Surveiller les activités du CMSST et s'assurer qu'il défend les intérêts des travailleurs en matière de santé et de sécurité;
- Favoriser le changement dans le fonctionnement du CMSST lorsque la défense des intérêts des travailleurs en matière de santé et de sécurité laisse à désirer;
- Plaider auprès de la direction, du gouvernement et d'autres groupes en faveur d'un SRI solide et fructueux;

- Juger si le SRI est solide et fructueux et, si ce n'est pas le cas, prendre des mesures pour favoriser le changement;
- Inciter les travailleurs à jouer pleinement leur rôle direct dans le SRI;
- Examiner les aspects liés à la santé et à la sécurité dans les rapports et les avis remis au syndicat et en discuter, s'il y a lieu, avec le propriétaire ou l'employeur.

En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.5.4 Mines and Aggregates Safety and Health Association (MASHA)

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Fournir des conseils, de l'information et des services de vérification aux exploitations ainsi qu'à l'industrie minière.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Promouvoir le SRI dans toutes ses activités de prévention;
- Fournir de l'information au secteur et aux exploitations au sujet de leur rendement collectif et individuel en matière de santé et de sécurité;
- Offrir des cours de formation ou en assurer l'accès aux travailleurs, aux contremaîtres et aux cadres supérieurs;
- Offrir des services de vérification en matière de santé et de sécurité aux exploitations minières ontariennes;
- Recueillir, analyser et distribuer de l'information sur la santé et la sécurité dans les mines;
- Faciliter l'action collective à l'échelle sectorielle au sujet des problèmes touchant la santé et la sécurité;
- Mener ou parrainer des recherches sur des sujets liés à la santé et à la sécurité dans les mines.

2.5.5 Programme minier du ministère du Travail

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Faire la promotion des pratiques de travail sûres qui sont essentielles au bien-être des gens de l'Ontario.[14]

RÔLE ET RESPONSABILITÉS RELATIFS AU SRI

- Se concentrer sur l'établissement, la diffusion et l'application de normes statuaires;
- Faire la promotion du SRI;
- Faciliter l'autonomie des milieux de travail;
- Analyser le fonctionnement du SRI en général et en informer les intervenants du lieu de travail;
- Surveiller l'efficacité du SRI durant :

  les inspections,
  les enquêtes et
  la résolution des conflits

  et en informer les intervenants du lieu de travail;
- Lorsqu'on juge que le SRI ne fonctionne pas, recommander aux intervenants du lieu de travail de chercher de l'aide auprès de ressources comme les associations pour la sécurité au travail, la MASHA, les centres d'aide aux travailleurs et travailleuses, etc.;
- Détecter les problèmes et les tendances à l'échelle de l'industrie et des secteurs et en informer les employeurs et les CMSST;
- Appliquer la législation (l'émission d'ordonnances relève de la responsabilité *directe* plutôt que du rôle de soutien);
- Former les inspecteurs quant à leur rôle dans le SRI.

2.5.6 Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Faire en sorte que les lieux de travail ne présentent pas de dangers pour la santé et la sécurité et offrir un système d'assurance et de soutien complet et viable pour les travailleurs blessés et les employeurs.

---

14 Traduction d'un extrait de l'énoncé de mission du ministère du Travail [(*Policy and Procedures Reference Manual),* Toronto (Ont.), Division des opérations, ministère du Travail (15 janvier 1997)].

- Faire la promotion du SRI dans toutes ses activités de prévention;
- Motiver et soutenir les lieux de travail pour qu'ils deviennent autonomes en matière de santé et de sécurité, afin d'appuyer la prévention des accidents et des maladies professionnelles;
- Déterminer quelles sont les meilleures pratiques en matière de prévention des blessures et des maladies et les faire connaître;
- Conseiller les travailleurs et les employeurs au sujet de la prévention des accidents;
- Soutenir les recherches qui faciliteront la résolution des problèmes dans la pratique et la prise de décisions éclairées relativement à la prévention des blessures et des maladies;
- Appliquer des programmes comportant des mesures incitatives et des sanctions pour inciter les employeurs à atteindre un bon rendement concernant les blessures et les maladies;
- Recueillir et diffuser des données sur la fréquence des accidents et des maladies;
- Élaborer des programmes de prévention et les faire connaître;
- Inciter les associations pour la sécurité au travail, les cliniques et les Centres d'aide aux travailleurs et travailleuses qui relèvent de sa compétence à faire connaître le SRI.

2.6 QUESTIONNAIRES ET DÉMARCHE DE VÉRIFICATION

Sur la base du modèle de SRI décrit aux paragraphes précédents et de l'expérience acquise durant la vérification pilote, nous avons modifié les questionnaires alors présentés. Nous avons cependant utilisé le même nombre de questionnaires. Il y en avait 10, soit six pour les différents paliers de responsabilité directe et quatre pour les intervenants ayant un rôle de soutien :

Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membre du conseil d'administration de l'entreprise	Coprésidents du CMSST
Cadres supérieurs	Membres agréés
Directeurs de mine	Spécialiste en santé et sécurité au travail
Surveillants-chefs	Inspecteurs du ministère
Contremaîtres	
Travailleurs	

Les questionnaires utilisés ainsi que les directives nécessaires pour les remplir figurent dans l'annexe 1.

Nous avons utilisé la même démarche dans la vérification d'essai que lors de la vérification pilote; on en présente une description complète dans le chapitre 3 du deuxième *rapport provisoire*. En résumé, nous voulions, dans chaque exploitation, remettre les questionnaires à environ 25 travailleurs (les nombres variaient de 14 à 27), à environ cinq contremaîtres (les nombres variaient de 3 à 7), à environ trois cadres intermédiaires (les nombres variaient de 0 à 5), au directeur, aux deux coprésidents du CMSST, aux deux membres agréés et au coordonnateur de la santé et de la sécurité. Dans chacune d'elle, nous avons mené des entrevues de suivi auprès d'environ un tiers des travailleurs et contremaîtres, d'environ la moitié des cadres intermédiaires et membres du CMSST, du directeur de la mine et du coordonnateur de la santé et de la sécurité. Nous avons également interrogé des travailleurs de façon informelle pendant que nous visitions une mine souterraine. En outre, nous avons demandé aux dirigeants de chaque exploitation de nous fournir des preuves documentaires qui selon eux pourraient servir à illustrer le fonctionnement du SRI. Nous avons aussi fait remplir les questionnaires par les inspecteurs responsables au sein du ministère du Travail; nous avons tenté de faire de même auprès de deux dirigeants et d'un membre du Conseil d'administration de chaque entreprise et nous avons mené des entrevues de suivi auprès de tous ceux qui ont répondu aux questionnaires.

3. VALIDATION DE LA VÉRIFICATION

Dans ce chapitre, nous examinerons le lien entre les réponses aux questionnaires et le dossier de sécurité des exploitations visitées. Il s'agit d'un exercice crucial pour établir la validité de l'outil de vérification et obtenir des indications sur les modifications à apporter aux questionnaires afin qu'ils reflètent avec plus de précision le fonctionnement du SRI.

3.1 APERÇU

Le tableau 3-1 résume la portée de nos travaux de collecte de données. Comme on peut le voir, 267 questionnaires ont été remplis, ce qui représente plus de 9 000 réponses à nos questions. (Les données cumulatives provenant des questionnaires sont présentées à l'annexe 2, selon la question à laquelle elles correspondent et pour chaque exploitation et entreprise.) Nous avons mené des entrevues de suivi auprès d'un peu plus de la moitié des répondants. Ces entrevues ainsi que les visites de chaque mine et la documentation obtenue nous ont fourni des indications précieuses (quoique non quantitatives) sur le fonctionnement du SRI aux différents endroits.

Pour faciliter la validation, nous avons demandé à la MASHA de fournir les statistiques d'accidents depuis 1995 des mines choisies pour notre essai, ce qui fut fait. La MASHA nous a indiqué la fréquence des incidents nécessitant des soins médicaux (ISM), la fréquence des incidents comportant des heures de travail perdues (HTP), la gravité des incidents et le nombre d'accidents mortels. Nous avons également reçu des données relatives au nombre total d'heures travaillées et au nombre d'employés pour chaque période couverte par un rapport (soit un an, à l'exception de l'an 2000). Comme la MASHA n'avait de statistiques que pour la division ontarienne d'Inco dans son ensemble, nous avons obtenu les données propres à la mine Creighton de l'entreprise elle-même.

Nous avons recueilli une grande quantité de données auprès des six exploitations visitées et leur analyse complète nécessitera beaucoup plus de temps que nos ressources ne nous le permettent. En conséquence, nous avons choisi de nous concentrer sur deux aspects des données contenues dans les questionnaires. L'un d'eux a trait à une question qui demande aux répondants d'indiquer ce que le SRI ***devrait être*** et l'autre à des groupes de questions portant sur divers aspects du rendement réel du SRI.

TABLEAU 3-1 : *Total des questionnaires remplis et des entrevues de suivi menées durant la vérification d'essai*

	QUESTIONNAIRES REMPLIS	ENTREVUES DE SUIVI
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4	4
DIRIGEANTS	10	9
DIRECTEURS DE MINE	8	8
CADRES INTERMÉDIAIRES	19	13
CONTREMAÎTRES	34	18
TRAVAILLEURS	151	56
COPRÉSIDENTS	11	8
MEMBRES AGRÉÉS	15	13
COORDONNATEURS DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ	7	7
INSPECTEURS	8	8
TOTAUX	**267**	**144**

3.2 DONNÉES PROVENANT DE LA QUESTION Nº 1

Cette question, qui demandait en quoi devrait consister le SRI selon les répondants, a probablement fait l'objet de la modification la plus importante apportée aux questionnaires que nous avons fait remplir au cours de la vérification pilote du projet.[15] Elle était fondée sur la description du SRI présentée au chapitre 2 et a pris la forme d'une question fermée.

1A. Dans la liste suivante, cochez **tous** les énoncés pertinents.

« Je crois que le Système de responsabilité interne (SRI) **devrait** souligner que :

- a **tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du Conseil) doivent porter attention à la santé et à la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;**
- b **les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;**
- c **les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;**
- d **nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;**
- e **le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;**
- f **le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;**
- g **le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les consignes et les méthodes;**
- h **si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;**
- i **si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;**
- j **le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande aux travailleurs de les corriger;**
- k **le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;**
- l **le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent;**
- m **nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation. »**

---

15 Il y a eu d'autres modifications, y compris le retrait et l'ajout de certaines questions. Nous avons également modifié la façon dont nous faisions référence au SRI dans le corps des questionnaires, parce qu'un certain nombre de répondants, lors de la vérification pilote, ne connaissaient pas les termes « Système de responsabilité interne » ou « SRI ».

Cette question figurait en premier dans ***chaque*** questionnaire; autrement dit, toutes les personnes ayant une responsabilité ou un rôle de soutien ont répondu à la ***même*** question.[16]

Nous avons noté la compréhension du SRI manifestée par chaque répondant en attribuant 12,5 p. 100 à chacun des énoncés **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m** et - 20 p. 100 à chacun des énoncés **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, puis nous avons calculé le résultat. Ainsi, les répondants ont obtenu une note de 100 p. 100 s'ils avaient coché **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m**, mais aucun autre énoncé, et de 0 p. 100 s'ils avaient coché les 13 énoncés ou aucun d'entre eux (les répondants auraient obtenu une note de - 100 p. 100 s'ils avaient coché **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, mais aucun autre énoncé). Dans les cas où les résultats étaient négatifs (et il y en a eu quelques-uns), nous avons attribué 0 p. 100. Les résultats cumulatifs de tous les répondants sont présentés au tableau 3-2 (et les résultats cumulatifs de chaque exploitation figurent dans l'annexe 2).

Les résultats de cette question donnent un très bon aperçu de la compréhension actuelle du SRI. La méthode de notation décrite au paragraphe ci-dessus a permis d'établir que la compréhension globale du SRI se situait à 70 p. 100. En règle générale, la compréhension s'améliore lorsqu'on gravit la chaîne de responsabilité directe de l'exploitation. Les travailleurs, pris collectivement, présentent le niveau de compréhension le plus faible, alors que les directeurs de mines présentent le plus élevé; la compréhension a fléchi quelque peu au palier des dirigeants d'entreprise. Dans le groupe du personnel de santé et sécurité (membres du CMSST et coordonnateurs de la santé et de la sécurité) on a également montré une excellente compréhension. On peut également observer des répartitions similaires sur le plan de la compréhension en examinant les mines individuellement.

Ces observations montrent qu'il y a place à l'amélioration; autrement dit, le message du SRI doit toujours poursuivre son chemin en aval de la chaîne.[17] Il faut également noter que tout le personnel de direction croyait que « le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs », mais que seulement deux tiers des travailleurs abondaient dans le même

---

16 On a procédé à certaines modifications très légères pour adapter les énoncés au palier du SRI visé par le questionnaire, mais l'essence et l'intention des énoncés ont été préservées.

17 Cela a également fait l'objet d'un commentaire de la part d'un représentant des travailleurs pour la santé et la sécurité au terme d'une de nos visites durant laquelle nous avons présenté la ventilation des réponses à la question 1A pour l'exploitation en cause.

sens. Cela indique encore une fois la nécessité de communiquer le message du SRI en aval.

L'aptitude de cette question fermée à donner un « instantané » de la compréhension du SRI dans une exploitation nous est apparue dès le début des visites de la vérification d'essai. C'est pour cette raison que nous avons saisi l'occasion de la combiner à une question supplémentaire demandant aux répondants d'évaluer la façon dont le SRI fonctionnait réellement dans leur lieu de travail.

1B. Compte tenu de ma réponse à la question 1A, je crois que le SRI fonctionne efficacement dans mon lieu de travail [ENCERCLEZ UNE RÉPONSE] :

Pas d'accord	Peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Sans objet	Ne sais pas

TABLEAU 3-2 : *Résumé des réponses à la question 1A sous forme de pourcentages*

« Je crois que le Système de responsabilité interne (SRI) **devrait** souligner que :	Trav. n= 151	Contr. n= 34	C.int. n= 19	DM n= 8	Dirig. n= 10	Adm. n= 4	CMSST n= 26	CSS n= 7	Insp. n= 8	Moy. n= 267
tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du Conseil) doivent porter attention à la santé et à la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;	88	91	100	100	100	100	100	100	100	**92**
les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;	11	6	0	0	0	0	0	0	13	**7**
les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;	71	94	95	100	80	100	96	100	100	**81**
nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;	81	97	95	100	100	100	96	100	88	**88**
le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;	24	15	11	13	20	50	19	0	25	**21**
le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;	67	79	79	100	100	100	81	86	78	**75**
le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les consignes et les méthodes;	9	3	0	0	0	0	4	0	0	**6**
si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;	77	91	79	100	80	100	88	86	75	**82**
si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;	11	3	0	0	0	0	0	0	0	**7**
le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande aux travailleurs de les corriger;	11	6	0	0	0	0	4	0	0	**7**

le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;	66	79	79	100	100	100	92	100	88	75
le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent;	68	76	89	50	40	25	77	57	88	70
nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation. »	66	79	84	100	90	100	88	100	88	75
NOTE	**60**	**80**	**85**	**91**	**82**	**81**	**85**	**91**	**82**	**70 %**

Nous nous sommes servis de cette question supplémentaire dans quatre des six exploitations durant la vérification d'essai. Toutefois, elle ne figurait pas dans les questionnaires destinés aux inspecteurs, aux dirigeants et aux membres du conseil d'administration. En ce qui a trait à la notation de cette question, nous avons attribué 0 p. 100 à « pas d'accord », 33 p. 100 à « peu d'accord », 67 p. 100 à « assez d'accord » et 100 p. 100 à « très d'accord ».

En combinant les réponses aux questions 1A et 1B, nous avons obtenu un moyen de juger de l'état du SRI. En partant de l'hypothèse que la validité de l'évaluation des répondants concernant le SRI dans leur lieu de travail (soit la question 1B) augmente proportionnellement à leur compréhension du système (soit la question 1A), nous avons multiplié, pour chaque répondant, la note obtenue à 1B par la note obtenue à 1A. Le produit représente l'évaluation de l'efficacité du SRI de l'exploitation selon cette personne.

Nous avons ensuite examiné l'efficacité du SRI de l'exploitation d'après les réponses des travailleurs miniers aux questions 1A et 1B (les travailleurs miniers constituaient le seul groupe dont le nombre de réponses était suffisant pour faire une comparaison valide) et nous les avons comparées au dossier de sécurité de l'exploitation. Les statistiques que nous avons choisies aux fins de cette comparaison ont été les fréquences d'ISM et d'HTP. Dans le but de rendre cette comparaison significative, il nous fallait calculer les fréquences sur une période suffisamment longue. Comme les statistiques de sécurité de l'une des quatre exploitations ne remontaient qu'à 1997, nous avons utilisé la période de 1997 à avril 2000.

Dans la figure 3-1, nous avons tracé la courbe de fréquence d'ISM et d'HTP par rapport à l'efficacité du SRI de l'exploitation et, comme on peut le voir, la corrélation est remarquablement bonne. Les coefficients de corrélation (r) de 0,99 et 0,94 pour les ISM et les HTP signifient que les droites de régression sont significatives aux niveaux de 1 et 5 p. 100 respectivement.[18] Cela indique clairement que les réponses à la question combinée, ou du moins celles qui ont été données par les travailleurs, peuvent représenter un bon indicateur du rendement d'une exploitation minière sur le plan de la sécurité.[19]

---

18 La signification au niveau de 1 p. 100 signifie qu'une telle droite de régression pourrait se produire au hasard ***seulement*** une fois sur cent; au niveau de 5 p. 100, ce serait une fois sur vingt.

19 Nous devrions souligner à cette étape-ci que les évaluations de l'efficacité du SRI, selon les réponses données par les autres intervenants, ne présentaient ***pas*** une corrélation significative avec les statistiques de sécurité.

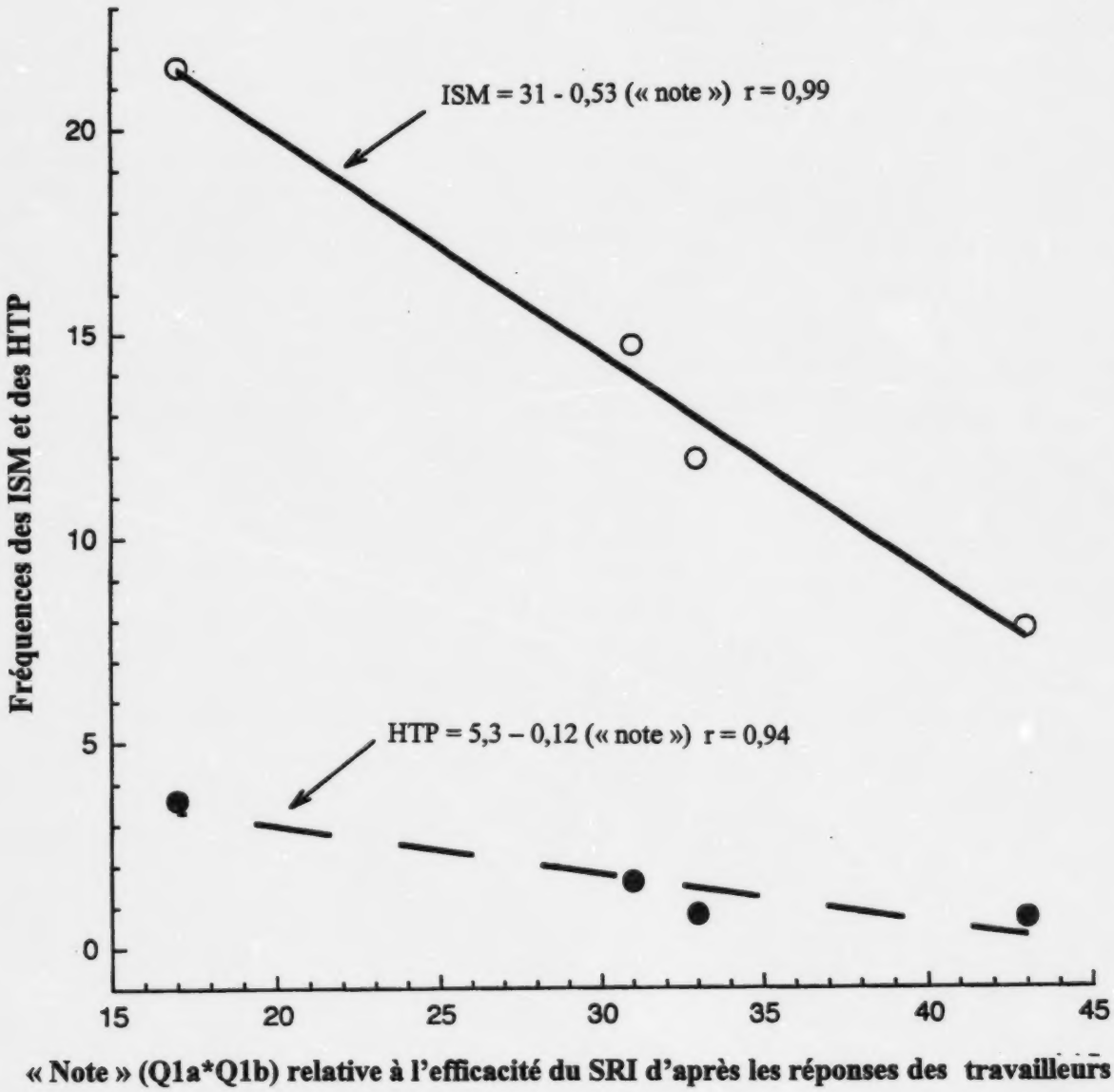


FIGURE 3-1 : *Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière par rapport à l'efficacité de son SRI (selon les réponses des travailleurs aux questions 1A et 1B)*

3.3 INDICATEURS DE RENDEMENT DU SRI

Bien que la question combinée 1 semble donner un aperçu raisonnable du SRI d'une exploitation, elle est plutôt unidimensionnelle. Les questionnaires contiennent une somme considérable d'information provenant des réponses aux questions 30 à 40 de chacun d'eux. Bon nombre des questions ont été conçues pour examiner la circulation de l'information et la responsabilité en amont et en aval et à l'intérieur de la chaîne de responsabilité. En conséquence, nous avons étudié un éventail de façons de combiner des groupes de questions traitant de sujets similaires. La démarche que nous avons utilisée était fondée sur l'approche plus limitée que nous avions adoptée pour obtenir des notes de rendement général lors de la vérification pilote (une description générale de cette méthode figure au paragraphe 4.2 du deuxième *rapport provisoire*). Comme nous l'avons fait dans le cas de la vérification pilote, nous avons examiné les questions sous trois angles différents, soit la compréhension du SRI, le leadership dans le SRI et les indicateurs de rendement du SRI. Dans ces trois groupes principaux, nous avions un certain nombre de grappes de questions qui traitaient de différents aspects de chaque groupe principal; les questions qui composaient les groupes principaux et les différentes grappes sont présentées à l'annexe 3 et une description de la méthode de tableur que nous avons utilisée pour analyser les réponses lors de la vérification d'essai figure à l'annexe 4.

Pour examiner les relations avec les statistiques de sécurité, nous avons choisi les grappes de questions traitant des indicateurs de rendement du SRI. Ces grappes avaient trait aux neuf indicateurs de rendement du SRI indiqués ci-dessous et touchaient tous les paliers de la chaîne de responsabilité.[20]

Perceptions [34][21]	Responsabilité [4]	Obligation de rendre compte [8]
Préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité [16]	Initiatives et réponses [26]	Problèmes et réponses relatifs au SRI [45]
Démonstration de leadership [39]	Planification du travail [8]	Circulation de l'information [6]

20 Les questions qui composent ces grappes figurent dans l'annexe 3.

21 Les nombres indiqués entre crochets représentent le nombre de questions composant chaque ensemble.

Comme ces questions ont été posées dans toutes les exploitations durant la vérification d'essai, nous pouvons comparer le rendement du SRI avec le dossier de sécurité de toutes les six. Pour faire cette comparaison, nous avons procédé arbitrairement en calculant la moyenne des notes des neufs indicateurs et en traçant la courbe de fréquence d'ISM et d'HTP (calculée pour la période de 1997 à avril 2000) par rapport à cette moyenne. Le résultat est indiqué dans les graphiques de la figure 3-2.

Compte tenu des hypothèses formulées au moment de choisir les questions pour les différents indicateurs et de la démarche arbitraire consistant à calculer simplement la moyenne des notes des indicateurs, la corrélation entre l'indicateur de rendement général et les statistiques de sécurité est très bonne. Les coefficients de corrélation (r) de 0,86 et 0,72 pour les ISM et les HTP signifie que les droites de régression sont significatives aux niveaux de 5 et 10 p. 100 respectivement. Toutefois, lorsque nous examinons la corrélation entre les indicateurs, la situation est moins claire.

INDICATEUR	ISM	HTP	INDICATEUR	ISM	HTP	INDICATEUR	ISM	HTP
Perceptions	*	n.s.	Responsabilité	n.s.	n.s.	Obligation de rendre compte	n.s.	n.s.
Préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité	*	*	Initiatives et réponses	*	n.s.	Problèmes et réponses relatifs au SRI	n.s.	n.s.
Démonstration de leadership	n.s.	n.s.	Planification du travail	**	n.s.	Circulation de l'information	*	*

** = significatif au niveau de 1 p. 100; * = significatif au niveau de 5 p. 100; n.s. = non significatif au niveau de 5 p. 100.

Nous ne pouvons pas expliquer la raison pour laquelle certains indicateurs présentent une corrélation significative avec les statistiques de sécurité et d'autres non. La variation peut être attribuable aux questions choisies pour représenter un indicateur de rendement particulier ou à la façon dont, selon le palier de la chaîne de responsabilité, on a choisi d'interpréter les questions et d'y répondre. Il ne semble pas, par exemple, que les indicateurs ayant une proportion de réponses plus élevée dans le questionnaire des travailleurs soient plus susceptibles de démontrer une corrélation significative avec le

rendement en matière de sécurité. Nous examinerons ces éléments plus à fond dans les deux prochains chapitres, au moment d'étudier les moyens d'affiner les questionnaires de la vérification d'essai à la lumière des relations démontrées avec le rendement en matière de sécurité, afin d'obtenir des questionnaires définitifs.

3.4 CONCLUSIONS

Les données présentées dans ce chapitre démontrent clairement qu'il est possible d'établir un lien entre les réponses données aux questionnaires et le rendement de l'exploitation en matière de sécurité. La combinaison des questions 1A et 1B, particulièrement en ce qui a trait aux réponses des travailleurs, semble prometteuse en tant qu'outil facile à utiliser et à interpréter et pouvant offrir une évaluation rapide du SRI à un endroit donné.

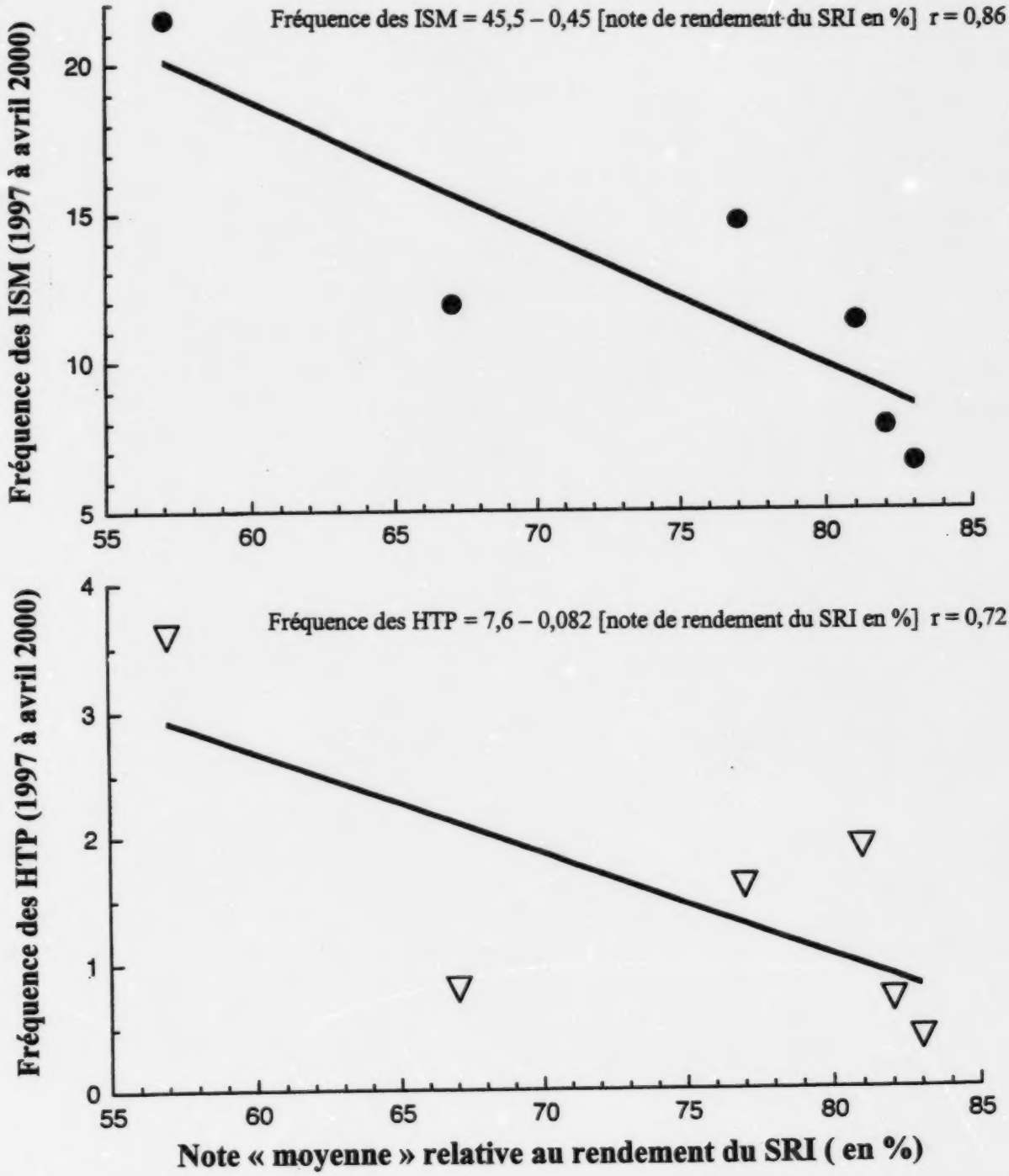


FIGURE 3-2 : *Rendement d'une exploitation sur le plan de la sécurité par rapport à l'indicateur combiné de rendement de son SRI*

En outre, si on accepte que les questionnaires permettent de mesurer le fonctionnement du SRI dans l'exploitation (et nous n'avons aucune raison de penser le contraire), on peut conclure à partir des corrélations qu'un meilleur rendement du SRI permettra d'obtenir un meilleur dossier de sécurité.

4. OBSERVATIONS AU SUJET DES FACTEURS DE RENDEMENT DU SRI

D'après les résultats présentés au dernier chapitre, il est clair que les exploitations qui obtiennent généralement une bonne note à la vérification du SRI sont celles où se produisent le moins de blessures nécessitant des soins médicaux. Dans ce chapitre et le suivant, nous analyserons les réponses obtenues à l'aide des questionnaires remplis aux six exploitations durant la vérification d'essai réalisée dans le cadre de notre étude (l'annexe 2 présente une compilation des réponses). Tel qu'il est mentionné au dernier chapitre, nous avons réuni les questions ayant un thème commun en un ensemble de « grappes » avant de les analyser; par exemple, les questions touchant la planification du travail sont regroupées dans la grappe « planification » (l'annexe 3 présente les différents regroupements).

Dans ce chapitre et le suivant, nous poursuivons l'étude de questions telles que : « Pourquoi les exploitations présentant le meilleur rendement en matière de sécurité ont-elles obtenu des notes élevées dans les questionnaires? Quelles questions ou grappes de questions ont contribué le plus à l'obtention d'une note élevée? Pourquoi? » C'est un exercice qui nous permet de faire des suggestions quant à la façon d'améliorer l'outil de vérification.

La principale différence entre le présent chapitre et le chapitre 5 réside dans le fait qu'au chapitre suivant nous analyserons les résultats du point de vue de chaque palier de l'organisation; par exemple, quel a été le rendement des contremaîtres ou des directeurs de mine en tant que groupe? Le présent chapitre porte sur des concepts, tandis que le suivant s'intéresse plus à la structure. Le chevauchement est important entre les deux démarches, car nous allons examiner, par exemple, les gestes et les perceptions des contremaîtres sur le plan du leadership au chapitre 5, après avoir examiné le « leadership », y compris l'apport des contremaîtres, dans le présent chapitre.

Par souci de clarté, dans le présent chapitre et le suivant, nous avons encadré les questions à l'étude pour les mettre en évidence. Les questions que nous suggérons à des fins de remplacement ou d'ajout ne sont pas encadrées.

4.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre vise plusieurs buts. Premièrement, l'analyse qu'il contient aidera à resserrer et à raffiner l'outil de vérification. Si une grappe de questions n'a pas ou peu permis de cerner une corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, nous pourrions alors réduire le nombre de questions qu'elle contient (ou éliminer entièrement le sujet). Nous pourrions aussi modifier les questions si nous comprenons pourquoi elles ont été mal interprétées ou encore augmenter ou réduire le nombre de questions posées à certains intervenants du SRI. Au bout de compte nous nous retrouverons en possession de différents moyens d'améliorer l'outil de vérification. Deuxièmement, certaines de nos observations permettront de mieux cerner la raison d'être d'une question donnée, c'est-à-dire les liens entre elle et le modèle de SRI établi au chapitre 2. Troisièmement, la présente analyse conceptuelle (par opposition à l'analyse structurelle du chapitre 5) permet au vérificateur ou à l'analyste de trouver la source des problèmes de santé et de sécurité dans la culture de l'entreprise. L'objectif d'une vérification du SRI ne vise pas principalement à obtenir une « note » générale, mais plutôt à sonder le SRI et à trouver des éléments pouvant être améliorés. Le présent chapitre devrait aider le vérificateur à effectuer une analyse plus approfondie du SRI.

À première vue, il ne semble pas y avoir de relation entre la prépondérance des questions posées aux travailleurs et l'importance de la corrélation entre le rendement du SRI et les statistiques d'incidents nécessitant des soins médicaux. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela. Le grand nombre de travailleurs qui ont répondu en est une, mais la plus probable a plutôt trait à la façon dont les abstractions doivent être absorbées et converties en améliorations concrètes dans les conditions et les pratiques pour réduire les risques. Ce sont les travailleurs qui sont le mieux à même de constater si les politiques, les systèmes, les activités de leadership, etc., sont mis en pratique. Inversement, on pourrait dire que les personnes plus haut placées connaissent habituellement très bien les bonnes réponses à donner aux questions axées sur le système. Il se peut que le désir des cadres supérieurs de « bien paraître » dans l'enquête ait eu une incidence sur les résultats, ce qui aurait alors donné une réponse plus homogène d'une exploitation à l'autre, indépendamment du rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

À cet égard, une des possibilités serait de poser plus de questions aux travailleurs et moins aux cadres supérieurs. Nous pourrions aussi demander aux travailleurs et aux cadres inférieurs de nommer des cas où ont été démontrées des perceptions ou des activités au sujet desquelles nous nous serions habituellement informés directement

auprès des cadres supérieurs ou encore continuer à poser le même nombre de questions aux cadres supérieurs, mais en tentant de rendre leur formulation plus intelligente en y intégrant, par exemple, des éléments susceptibles d'être corroborés par des observations tangibles. Cela n'est pas aussi simple qu'il ne paraît. Pendant notre analyse, nous allons suggérer des modifications à apporter à l'outil de vérification dont une grande partie sera fondée sur l'observation que les questions d'auto-évaluation avaient tendance à être moins efficaces que les questions fondées sur une évaluation faite par d'autres.

Les questions ont été rassemblées en grappes, puis subdivisées en jeux fonctionnels. Quand nous irons au-delà de la note brute pour tenter de découvrir pourquoi et comment l'organisation a obtenu un tel résultat et les modifications qu'il serait possible de faire, ce sont ces sous-groupes qui nous guideront.

4.2 LA GRAPPE « PLANIFICATION »

Cette grappe ne comprenait que huit questions. Trois d'entre elles s'adressaient aux travailleurs et trois aux contremaîtres. On a donc beaucoup insisté sur les opinions des gens les plus près du travail à accomplir. Cette grappe de questions a présenté une très bonne corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les lieux où les travailleurs et les contremaîtres participaient activement à la planification tendaient à être ceux où l'on avait observé le moins d'accidents (selon le nombre d'incidents nécessitant des soins médiaux).

Lorsque le SRI fonctionne bien, cela signifie que la réflexion et l'exécution sont intégrées dans les esprits. Il ne faut pas effectuer le travail par essais et erreurs, car les « erreurs » signifient des accidents. Il existe de nombreuses techniques dont l'utilisation est nécessaire dans la planification du travail. La personne qui les emploie est très importante. En vertu de l'organisation scientifique du travail, qui a commencé au début du XX^{e} siècle, les gens qui faisaient le travail ne devaient pas planifier leurs tâches; ils devaient plutôt suivre les méthodes et les plans préparés par le « gestionnaire scientifique ».[22] Le mouvement vers la qualité des années 1980 cherchait à réunir la réflexion et l'exécution; il ne visait pas simplement la résolution des problèmes, mais

---

22 « L'organisation scientifique du travail », également appelée le « taylorisme », était une école de pensée visant l'amélioration de la productivité. On en traite dans de nombreux manuels d'initiation à la gestion. On en a un bon aperçu dans la récente biographie de Frederick Taylor, *The One Best Way* [R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York, NY: Penguin Books (1997)].

aussi l'amélioration des méthodes.[23] Les gens qui participent le plus étroitement au travail sont mieux à même de constater les problèmes potentiels et de suggérer des façons pratiques d'éliminer ou de réduire les risques. Ces mêmes personnes sont le mieux placées pour proposer des améliorations.[24]

Les questions T15 et CONT20 ci-dessous portent sur les gestes des contremaîtres. Ces derniers peuvent parfois se fier à un membre du personnel d'encadrement pour effectuer la planification du travail. Dans d'autres cas, personne ne s'en occupera. Dans les meilleurs lieux de travail, les contremaîtres participent à la planification.

Trav.	La dernière fois où j'ai dû utiliser du matériel, des méthodes ou des matériaux nouveaux, il était évident que mon contremaître avait réfléchi à la façon d'exécuter le travail afin que je n'aie pas à apprendre par essais et erreurs. [T15]
Cont.	J'effectue l'analyse des tâches, la planification du travail (et des analyses similaires) afin d'éviter qu'on ait à apprendre par essais et erreurs avec du matériel, des méthodes et des matériaux nouveaux. [CONT20]

La question CONT 20 est bonne, mais on avait tendance à y répondre de façon généralement positive, sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Qui veut admettre qu'il apprend par essais et erreurs? La question semblerait moins négative si elle était libellée ainsi :

Cont.	J'effectue l'analyse des tâches, la planification du travail (et des analyses similaires) avant que mes travailleurs utilisent du matériel, des méthodes et des matériaux nouveaux.

Il est bon que le contremaître effectue la planification du travail. C'est encore mieux si le travailleur y participe. Les questions T11 et Cont 39 indiquent s'il y a un fossé entre les travailleurs et les contremaîtres :

Trav.	Je participe à la planification du travail dans mon lieu de travail. [T11]
Cont.	Je fais participer mes travailleurs à la planification du travail dans leur lieu de travail. [Cont 39]

---

23 Les principes de qualité, comme « l'habilitation des travailleurs », le « travail en équipe », la « diminution du nombre de niveaux hiérarchiques », le « Kaizen », l'amélioration continue, etc., sont exprimés dans de nombreuses techniques de gestion. [Consulter, par exemple, W.E. Deming, *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study (1986).]

24 Voir par exemple C. Walker, « The real experts », *OH&S Canada*, **16**(3):62 (2000).

Lorsqu'il est possible de modifier la planification en fonction des idées des gens qui connaissent le mieux le lieu de travail, les matériaux, le matériel, etc., ont est susceptible d'obtenir les plans de travail les plus sûrs. Dans les lieux où le rendement est médiocre, nous pourrions nous attendre à ce que les travailleurs se voient attribuer des tâches pour la journée et qu'ils constatent que le plan à suivre n'est pas le meilleur du point de vue du risque ou qu'ils s'écartent du plan afin de réduire les risques, mais en compromettant la coordination avec les autres. Il est beaucoup mieux que tous les employés touchés et avertis aient l'occasion de modifier le plan de travail. Les réponses à la question T11 posée aux travailleurs différaient d'une exploitation à l'autre selon une tendance qui a contribué en grande partie à la corrélation au sein de ce groupe. Les réponses des contremaîtres à la question CONT39 n'étaient pas aussi claires.

Nous avons inséré les questions CI22 et DM18 pour contre-vérifier les réponses aux deux questions traitées au paragraphe précédent :

C. int.	Vérifiez-vous si les membres de l'équipe participent à la planification d'une production sans danger dans leur lieu de travail? [CI22]
Dir. m.	Vérifiez-vous si les membres de l'équipe participent à la planification d'une production sans danger dans leur lieu de travail? [DM18]

On a obtenu une réponse positive à la quasi-unanimité aux deux questions chez ces cadres supérieurs, sans égard au rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. On peut en conclure que ces questions contribuent peu à la corrélation de la grappe avec le rendement en matière de santé et de sécurité. Toutefois, le fait de les poser présente un avantage informatif au fil du temps. Les contremaîtres seront plus enclins à maintenir les bonnes pratiques que sont les réunions préalables au travail et la participation des travailleurs à la planification du travail si leurs propres supérieurs posent des questions sur de telles activités.

Ces quatre questions (T11, CONT39, CI22 et DM18) ont permis de constater l'absence d'unanimité au sein des travailleurs quant à leur participation à la planification du travail (un grand nombre ont indiqué qu'ils n'y participaient pas); cependant, des cadres de deux paliers ont répondu que les travailleurs participaient à la planification, ce qui offre une bonne illustration pour une analyse éventuelle du SRI. Le fait que les réponses obtenues à un palier du SRI ne soient pas corroborées par celles des autres paliers, dans un lieu de travail, devrait alimenter les discussions et mener à une enquête plus approfondie.

Dans les lieux où la planification est absente ou mal exécutée, nous voyons que la santé et la sécurité ne sont pas bien intégrées au travail. Les travailleurs ont des objectifs de production qui ne sont pas liés aux ressources qui leur sont attribuées, ce qui peut créer un conflit entre la production et la santé et la sécurité. Dans un SRI au fonctionnement adéquat, la planification du travail est si bien faite que les objectifs et les ressources correspondent. Dans les questions suivantes, nous voyons que les meilleures entreprises sur le plan de la santé et de la sécurité, présentaient un excellent appariement des objectifs et des ressources. Les deux questions suivantes traitaient de ces concepts :

Trav.	Mon contremaître est réaliste lorsqu'il détermine des tâches et alloue des ressources, afin que je puisse atteindre les objectifs en toute sécurité. [T16]
Cont.	Je suis réaliste lorsque je détermine des tâches et alloue des ressources, afin que les travailleurs puissent atteindre les objectifs en toute sécurité. [CONT21]

Les réponses à la question T16 ont permis d'établir une bonne tendance d'une exploitation à l'autre et ont contribué à la corrélation entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, mais les réponses données à la question 21 par les contremaîtres n'étaient pas aussi claires. Bien que le fait de leur demander s'ils sont « réalistes » présente une valeur informative, c'est probablement trop que de s'attendre à ce qu'une personne confesse qu'elle est, dans les faits, « irréaliste ».

Pour améliorer la grappe « planification », on pourrait par exemple demander si les contremaîtres croient que leurs propres supérieurs (les cadres intermédiaires et même le directeur de la mine) font preuve de réalisme lorsqu'ils leur fixent des objectifs. Si l'on veut qu'ils fassent un excellent travail dans leurs activités en matière de santé et de sécurité et croient que celles-ci représentent un objectif organisationnel intégré et prioritaire, il ne faut pas les placer dans des situations irréalistes du point de vue de leurs objectifs et des ressources disponibles. En complément, on pourrait demander aux cadres intermédiaires s'ils croient avoir été réalistes en fixant les objectifs des contremaîtres; l'auto-évaluation n'est pas aussi utile que l'évaluation par de nombreuses autres personnes. En conséquence, la grappe pourrait être améliorée en remplaçant CONT21 par le groupe de questions suivantes :

Cont.	Mon ***propre*** supérieur est réaliste lorsqu'il détermine des tâches et alloue des ressources, afin que mes travailleurs et moi puissions atteindre les objectifs en toute sécurité. [CONT]
C. int.	Le directeur de la mine est réaliste lorsqu'il détermine des tâches et alloue des ressources, afin que mon personnel puisse atteindre les objectifs en toute sécurité. [CI]
Cop., m. ag.	Le directeur de la mine est réaliste lorsqu'il détermine des tâches et alloue des ressources, afin que les gens puissent atteindre les objectifs en toute sécurité. [MA]

Il est peu probable qu'un contremaître dont le propre supérieur est irréaliste soit réaliste de façon constante lorsqu'il détermine des tâches et alloue des ressources.

Dans l'ensemble, il y avait étonnamment peu de questions dans la grappe « planification ». Pourquoi, puisqu'elle offre une si bonne prévision du rendement en matière de santé et de sécurité au travail? C'est probablement parce que, si les réponses aux questions ci-dessus sont excellentes, d'autres éléments se déroulent bien à l'arrière-plan. Les perceptions des gens au sujet de la sécurité seront vraisemblablement justes et, entre autres choses, il y aura sans aucun doute une bonne communication entre les travailleurs et les contremaîtres lorsque la planification est bien faite.

Bien qu'il n'y avait que huit questions dans cette grappe, c'est au chapitre des questions posées aux travailleurs (p. ex. T11 et T16) que l'on a observé la variation de réponse entre les exploitations qui est à l'origine de la corrélation entre les bonnes réponses et le rendement en matière de santé et de sécurité. Aux questions d'auto-évaluation posées aux contremaîtres et cadres (p. ex. CI22 et DM 18), presque tous ont convenu « qu'ils étaient bons », sans égard au rendement réel de la mine. Toutefois, nous ne voudrions pas supprimer ces deux questions de la grappe, car elles comportent une valeur informative.

4.3 LA GRAPPE « INFORMATION »

Cette grappe ne comportait que six questions et seulement l'une d'elles s'adressait aux travailleurs. Cependant, les réponses présentaient, dans l'ensemble, une corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Dans les lieux de travail où les exécutants obtiennent rapidement une bonne information en matière de santé et de sécurité, ceux qui prennent quotidiennement les

décisions pratiques au sujet du travail, de la santé et de la sécurité en prendront d'excellentes en ce qui a trait à la réduction des risques. On a toujours dit du SRI que l'un de ses principes les plus fondamentaux était la transparence en matière de santé et de sécurité. Dans le domaine juridique, on désigne cela par le « droit de savoir », ce que l'on pourrait décrire plus précisément comme des « obligations de dire » pour l'employeur et les surveillants. En règle générale, on peut dire que les gens prennent de meilleures décisions, à tous les paliers du SRI, s'ils sont bien informés au sujet des dangers et de la prévention. L'information est le « lubrifiant » nécessaire à une résolution de problèmes réussie dans le système.

Comment fait-on pour mesurer un élément aussi abstrait que le « droit de savoir »? Il suffit de demander aux gens qui exécutent et supervisent le travail s'ils ont l'information dont ils croient avoir besoin. On peut constater à quel point les questions T28 et CONT38 reproduites ci-dessous sont fondamentales et essentielles.

Trav.	J'obtiens rapidement de l'information utile des contremaîtres au sujet des problèmes de santé et de sécurité qui peuvent toucher mon lieu de travail. [T28]
Cont.	J'obtiens rapidement de l'information utile de la direction au sujet des problèmes de santé et de sécurité qui peuvent toucher les lieux de travail qui sont sous ma responsabilité. [CONT38]
C. int.	Je m'assure que les contremaîtres ont l'information nécessaire pour permettre aux équipes d'effectuer les tâches de façon sécuritaire et qu'ils la leur transmettent. [CI18]
Dir. m.	Je m'assure que les contremaîtres ont l'information nécessaire pour permettre aux équipes d'effectuer les tâches de façon sécuritaire et qu'ils la leur transmettent. [DM15]

Les deux meilleures exploitations, en matière de santé et de sécurité au travail, étaient celles dont les travailleurs convenaient majoritairement qu'ils obtenaient une bonne information des contremaîtres. Inversement, aux endroits où les travailleurs ne croyaient pas obtenir une information de même qualité, comme c'était le cas dans les exploitations au rendement plus médiocre, nous avons une idée de ceux où il est possible d'apporter des améliorations.

Nous n'avons pas demandé aux contremaîtres s'ils *donnaient* de l'information aux travailleurs, mais plutôt si eux aussi *obtenaient* une bonne information. Aucun contremaître n'était pas d'accord du tout avec l'énoncé de la question CONT38, mais, dans les exploitations au rendement plus médiocre, certains ont exprimé un léger désaccord. Cela fait contraste avec le consensus parfait observé chez les contremaîtres des

deux exploitations offrant le meilleur rendement, à savoir qu'ils obtenaient une bonne information.

Les questions CI18 et DM15 nous indiquent si, aux paliers plus élevés de l'organisation, on comprend la nécessité de la transparence et d'une bonne communication en matière de santé et de sécurité au travail. Une insatisfaction observée dans les questions posées aux travailleurs et surveillants peut être reliée à un sentiment semblable chez les cadres intermédiaires et supérieurs. Toutefois, parmi les répondants de toutes les exploitations, aucun pour ainsi dire n'a exprimé de désaccord au sujet des énoncés CI18 et DM15. Ainsi, dans les exploitations présentant un mauvais rendement en matière de santé et de sécurité, les travailleurs ne croient pas tous recevoir une bonne information, mais les surveillants-chefs et les directeurs pensent *le contraire*. Il s'agit clairement d'un problème propre aux mines dont le rendement est le plus médiocre.

Bien qu'il existe de nombreuses façons de faire circuler l'information vers les gens qui exécutent et supervisent le travail, une source évidente est le professionnel de la santé et de la sécurité au travail (PSST). Ce dernier joue de nombreux rôles liés au SRI. Un des principaux consiste à servir de ressource pour les travailleurs et les contremaîtres. Nous pouvons apprendre des expériences d'autres lieux de travail, surtout s'ils sont similaires (question SS37). Aujourd'hui, la quantité énorme d'information disponible sur Internet et de sources classiques doit être canalisée rapidement vers les lieux de travail. Le professionnel de la santé et de la sécurité au travail est le mieux placé pour chercher, filtrer, évaluer et livrer l'information.

PSST	Lorsque vous prenez connaissance d'un problème de sécurité dans d'autres mines, vous assurez-vous que les surveillants et le CMSST en soient informés afin qu'on en discute avec les équipes? [SS37]
PSST	J'ai recours à de nombreuses sources différentes pour recueillir l'information sur la santé et la sécurité dont ont besoin les contremaîtres, leurs équipes et le CMSST. [SS38]

Les réponses aux questions SS37 et SS38 n'ont eu aucun effet sur la corrélation entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Tous les répondants ont répondu « oui » à SS37 et tous approuvaient fortement l'énoncé de SS38. La grappe serait améliorée si on remplaçait ces questions par les énoncés suivants :

Cont.	Au cours de la dernière année, le professionnel de la santé et de la sécurité à mon lieu de travail m'a fourni de l'information utile et opportune sur la santé et la sécurité. [CONT]
M. ag.	Au cours de la dernière année, le professionnel de la santé et de la sécurité à notre lieu de travail a fourni au CMSST de l'information utile et opportune sur la santé et la sécurité. [MA]
Cont.	Au cours de la dernière année, le CMSST de mon lieu de travail m'a fourni de l'information utile et opportune sur la santé et la sécurité. [CONT]
Trav.	Lorsque des accidents se produisent dans d'autres mines, les surveillants de notre lieu de travail s'assurent que nous soyons informés immédiatement des circonstances et de la façon de prévenir de tels accidents dans notre mine. [TW]
PSST	Les cadres supérieurs m'offrent des ressources et des occasions suffisantes pour recueillir de l'information sur la santé et la sécurité auprès de sources situées à l'extérieur du lieu de travail et la transmettre aux contremaîtres, à leurs équipes et au CMSST. [SS]

4.4 LA GRAPPE « PERCEPTIONS »

Cette grappe relativement considérable comptait 34 questions et, dans l'ensemble, les réponses ont permis d'établir une corrélation raisonnable avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions étaient réparties parmi tous les intervenants du lieu de travail (quoique avec une légère préséance aux travailleurs et aux contremaîtres) et traitaient des sujets suivants :

1. Croyait-on pouvoir s'adresser au palier suivant du SRI sans crainte d'une mauvaise réaction?
2. Croyait-on en un conflit fondamental entre la santé et la sécurité au travail et la production ou la rentabilité?
3. Croyait-on que la santé et la sécurité au travail faisaient partie de la gestion de la qualité?
4. Croyait-on que le respect des méthodes établies était incompatible avec la production?
5. Percevait-on les objectifs de la santé et de la sécurité comme étant supérieurs à la simple conformité aux règlements?
6. Croyait-on qu'un des rôles du CMSST était d'agir en tant que vérificateur interne?

Bien qu'il soit difficile de mesurer les perceptions de façon sûre et que l'on débatte toujours de l'importance comparative des perceptions et des comportements, nous supposons ici que de bons indicateurs de l'efficacité du SRI résulteront de la présence de certaines idées fondamentales dans l'esprit des intervenants du lieu de travail. Il va sans dire qu'il ne sera pas possible d'obtenir un comportement souhaitable de façon constante, à moins que la personne ne croie vraiment aux valeurs et principes qui la portent à l'adopter.

En règle générale, nous pouvons affirmer qu'il y avait habituellement une bonne variation dans les réponses des travailleurs et que cette variation évoluait en parallèle avec le rendement en matière de santé et de sécurité de la mine. Aux questions qui nécessitaient une auto-évaluation de la part des surveillants et des directeurs, nous avons habituellement obtenu des réponses relativement homogènes (et positives, du point de vue des gestes des répondants) d'une exploitation à l'autre, ce qui a peu favorisé à la corrélation entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Les quatre questions ci-dessous sont très fondamentales. Elles renvoient à l'un des 14 principes de la qualité selon Deming, soit qu'il faut chasser la crainte du lieu de travail pour que la qualité (et, par conséquent, la sécurité) soit instaurée. Dans l'ensemble, les réponses données à ces quatre questions ne présentaient pas de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité, sauf pour la question (T2) posée aux travailleurs. Essentiellement, à quelques exceptions près, les contremaîtres, les cadres intermédiaires et les directeurs de mine étaient tous d'avis que les employés qu'ils dirigent pouvaient leur soumettre toute préoccupation en matière de santé et de sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction.

Trav.	Je crois que je peux soumettre tout problème lié à la santé et à la sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction. [T2]
Cont.	Je crois que mes gens peuvent me soumettre tout problème lié à la santé et à la sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction. [CONT2]
C. int.	Je crois que mes gens peuvent me soumettre tout problème lié à la santé et à la sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction. [CI2]
Dir. m.	Je crois que mes gens peuvent me soumettre tout problème lié à la santé et à la sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction. [DM2]

La question d'une mauvaise attitude face aux préoccupations relatives à la sécurité est étroitement liée aux grappes « planification » et « information ». Les travailleurs et les surveillants ne travailleront pas ensemble à la réduction des risques par l'intermédiaire de

la planification si la peur est présente. La circulation de l'information ne se déroulera pas bien dans un milieu où règne la crainte. Les réponses révèlent la présence ou l'absence d'autres ennemis potentiels d'un SRI qui fonctionne bien. Aux endroits où la médiocrité de la discipline relative à la santé et à la sécurité favorise un climat de réprobation à l'endroit de qui soulève un problème, la transparence nécessaire à la prise collective de décisions sera absente. Lorsque les cadres intermédiaires surveillent mal les contremaîtres, il est possible que, parmi ces derniers, les moins compétents poursuivent leur travail sans correction; selon nous, un contremaître incompétent présente notamment une inaptitude à l'écoute. Celui qui présente des traits de caractère négatifs incontrôlés peut être à l'origine d'une communication bloquée par la crainte. Il y aura aussi une corrélation avec certaines autres perceptions. Si on croit généralement que la santé et la sécurité et la production sont opposées, le fait de se plaindre au sujet de la sécurité peut nuire à une carrière.

Dans un SRI qui fonctionne bien, les personnes soumettront les problèmes, les préoccupations et les occasions à leur supérieur dans l'organisation si elles le jugent opportun. Les questions T2 et CONT2 traitent de la relation entre le travailleur et le contremaître. On verrait un problème aux endroits où bon nombre des travailleurs sentiraient qu'ils ne peuvent s'adresser à leur contremaître, en même temps que ce dernier déclarerait que les travailleurs sont libres de lui confier des problèmes. Les meilleurs lieux de travail montreraient une unanimité.

Les travailleurs des exploitations présentant le meilleur rendement en matière de santé et de sécurité semblaient approuver dans une plus forte proportion l'énoncé de T2 que ceux des exploitations au rendement plus médiocre. Cette question a contribué considérablement à la bonne corrélation entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité. Les contremaîtres, toutes exploitations confondues, ont généralement répondu de façon positive à la question CONT2, bien qu'étrangement quelques-uns d'entre eux ne soient pas d'accord du tout avec le fait que leurs travailleurs pouvaient s'adresser librement à eux pour leur faire part de leurs préoccupations. Toutes les réponses des surveillants-chefs et des directeurs ont été positives. Nous pourrions vraisemblablement augmenter la corrélation de cette grappe en remplaçant CI2 et DM2 par les énoncés suivants :

Cont. Je crois que je peux soumettre à mon *propre* supérieur tout problème relatif à la santé et à la sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction. [CONT]

C. int. Je crois que je peux soumettre au directeur de la mine tout problème relatif à la santé et à la sécurité sans crainte d'une mauvaise réaction. [CI]

Dans un SRI qui fonctionne bien, les problèmes, les préoccupations et les occasions devraient circuler vers le haut dans la structure organisationnelle pour atteindre le niveau où la compétence ou les ressources permettent une résolution. Les travailleurs et les contremaîtres régleraient la plupart des problèmes quotidiens liés aux conditions matérielles, aux méthodes de travail et au comportement. Certains problèmes relatifs au système de gestion et à ses politiques, programmes, communications, ressources, objectifs conflictuels, etc., devraient être portés aux paliers supérieurs du SRI. Si les surveillants craignaient d'aborder ces types de problèmes avec des supérieurs, il ne serait pas possible de les résoudre efficacement. Bon nombre de ces questions font partie de ce que nous appelons les « causes fondamentales » d'accidents et de risques. Ainsi, un faible classement au chapitre de la crainte résultera en un rendement médiocre en matière de santé et de sécurité au travail. Le palier auquel apparaît la peur nous indique la nature des problèmes de santé et de sécurité les plus sérieux.

Passons maintenant au sous-groupe suivant, qui est formé de huit questions portant sur le conflit perçu entre la sécurité et la production. Pour le personnel exécutant, la santé et la sécurité peuvent sembler être en conflit avec la production – un jeu à somme nulle où une plus grande sécurité diminue la production et vice versa. Aux paliers plus élevés de l'organisation, la production est remplacée par la rentabilité ou les gains des actionnaires, mais le conflit potentiel reste le même. Habituellement, l'existence du conflit dépend de la perspective temporelle. Au cours d'une très courte période ou dans une situation particulière, il peut sembler y avoir un conflit entre la santé et la sécurité et la production. Mais plus l'horizon temporel est éloigné et plus on répète les méthodes de travail, plus on constate que c'est le manque de sécurité qui nuit à la production et à la rentabilité.

Les modélisations de causes nous indiquent que tous les types de pertes (problèmes liés à la profession, à la propriété, à la responsabilité de l'occupant, à l'environnement, à l'interruption de la production ou du service et à la qualité) sont reliés entre eux et nous font comprendre que les coûts liés à un rendement médiocre en matière de santé et de sécurité risquent de s'étendre bien au-delà des frais d'indemnisation des accidentés du travail, qui sont le critère d'évaluation conventionnel. La sécurité et la production ne sont pas conflictuelles. Une sécurité médiocre peut annihiler la production.

Dans certaines organisations, la direction aura réussi mieux qu'ailleurs à informer les gens au sujet de ces problèmes. On peut également affirmer que les organisations

mieux gérées adoptent une vision à long terme et sont ainsi plus enclines à promouvoir l'idée qu'il n'y a pas de conflit entre la santé et la sécurité et la production.

Trav.	Je crois que l'amélioration du rendement en matière de santé et de sécurité résulte presque toujours en une perte de production. [T23]
Cont.	Je crois que l'amélioration du rendement en matière de santé et de sécurité résulte presque toujours en une perte de production. [CONT27]
C. int.	Je crois que l'excellence en matière de santé et de sécurité n'est possible qu'au prix d'une perte de production. [CI37]
Dir. m.	Je crois que l'excellence en matière de santé et de sécurité n'est possible qu'au prix d'une perte de production. [DM43]
Dirig.	Je crois que l'excellence en matière de santé et de sécurité n'est possible qu'au prix d'une perte de gains des actionnaires. [DIR10]
Adm.	Je crois que l'excellence en matière de santé et de sécurité n'est possible qu'au prix d'une perte de gains des actionnaires. [ADM9]
Cop., m. ag.	Je crois que notre entreprise ne pourrait exercer de leadership en matière de santé et de sécurité dans le secteur qu'au prix d'une perte de production. [CO9]
PSST	Je crois que notre entreprise ne pourrait exercer de leadership en matière de santé et de sécurité dans le secteur qu'au prix d'une perte de production. [SS9]

Comme d'habitude, les réponses des travailleurs ont présenté une bonne distribution d'une exploitation à l'autre, tout comme celles des contremaîtres. La tendance chez les cadres intermédiaires n'était pas aussi claire et les directeurs de mine désapprouvaient à l'unanimité l'idée que la production et la sécurité soient conflictuelles, sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité de leurs exploitations.

Rétrospectivement, on pourrait modifier le libellé des questions CO9 et SS9 pour éviter de laisser entendre que toutes les entreprises pourraient exercer un leadership en matière de santé et de sécurité. Même dans les organisations offrant un bon rendement, il est possible que l'on perçoive un conflit entre la production et un excès de zèle sur le plan de la santé et de la sécurité. Si on est parvenu à réduire considérablement les incidents comportant des heures de travail perdues, pourquoi devrait-on consacrer plus de temps, d'argent et d'effort à la santé et à la sécurité? Il doit sûrement exister un point charnière à partir duquel le rendement décroît. Même si la perte d'heures de travail est nulle, il y a aura toujours des risques résiduels. En effet, de nombreuses organisations éprouvent un faux sentiment de sécurité lorsque leur dossier de santé et de sécurité s'améliore. Il est difficile de motiver les gens au sujet des pertes alors qu'il n'y en a pas eu récemment.

C'est pourquoi on voit souvent un mouvement de balancier, au fil du temps, chez de nombreuses organisations offrant un bon rendement.

C'est là que nous voyons le rapport entre la santé et la sécurité au travail et la qualité. Si on ne se contente pas simplement de tenter de réduire les pertes et d'orienter des gens vers l'amélioration des méthodes, le rendement à l'égard de la santé et de la sécurité peut atteindre des niveaux d'excellence plus élevés. En imaginant une façon d'améliorer le confort de ses collègues, un travailleur créatif aura probablement été à l'origine d'une hausse de la productivité et d'une réduction des coûts associés à l'ergonomie. La gestion moderne de la qualité compte de nombreux principes, concepts et techniques qu'il est possible d'appliquer utilement et directement pour réduire les risques et profiter de grands avantages sur les plans de la santé et de la sécurité. Donc, pour déterminer rapidement le degré de pénétration des principes de la qualité, il suffit de poser une question sur leur rapport avec la santé et la sécurité, ce qu'illustrent les cinq questions suivantes.

C. int.	Je crois que le rendement en matière de santé et de sécurité fait partie de la gestion de la qualité dans l'entreprise. [CI27]
Dir. m.	Je crois que le rendement en matière de santé et de sécurité fait partie de la gestion de la qualité dans l'entreprise. [DM22]
Dirig.	Je crois que le rendement en matière de santé et de sécurité est un élément de la gestion de la qualité dans l'entreprise. [DIR28]
Adm.	Je crois que le rendement en matière de santé et de sécurité est un élément de la gestion de la qualité dans l'entreprise. [ADM24]
PSST	Je crois que le rendement en matière de santé et de sécurité est un élément de la gestion de la qualité dans l'entreprise. [SS21]

Malheureusement, un directeur bien informé connaît les « bonnes réponses » à ces types de questions; nous avons donc reçu des réponses plutôt homogènes et positives d'une exploitation à l'autre, sans égard au rendement réel en matière de santé et de sécurité. Nous aurions donc avantage à poser aux travailleurs des questions permettant de déterminer s'ils pensent que les dirigeants voient la santé et la sécurité comme faisant partie de la démarche axée sur la qualité.

Les deux questions suivantes portent sur la perception d'un conflit possible entre la production et les méthodes de travail de l'entreprise. On présume ici que l'entreprise les a établies en tenant compte de la santé et de la sécurité, c'est-à-dire que l'on considère au bout du compte qu'il s'agit de « consignes de santé et de sécurité ». Nous avons donc

ici une autre version de la possibilité d'un conflit entre la production et la santé et la sécurité. Si les travailleurs pensent que suivre les consignes nuira à la production, ils ne les suivront plus, ce qui augmentera le risque.

Trav.	Je crois que si je suis les consignes de l'entreprise à la lettre, mon contremaître me reprochera mon piètre rendement sur le plan de la production. [T14]
Cont.	Je crois que si mes gens suivent les consignes de l'entreprise à la lettre, mon superviseur me reprochera mon piètre rendement sur le plan de la production. [CONT18]

Les deux questions sont utiles et se corroborent. Nous avons pour toutes deux obtenu des réponses différentes d'une exploitation à l'autre. Toutefois, aucune des questions, prise de façon distincte ou collective, n'a montré une corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité.

Dans les organisations où les gens travaillent avec les meilleures intentions, les consignes semblent parfois trop rigides ou irréalistes. Des consignes insatisfaisantes peuvent résulter de l'absence de liaison entre la réflexion et l'exécution dans un même groupe de personnes. Ceux qui accomplissent le travail devraient participer à la rédaction des consignes de façon à éviter la rigidité et l'irréalisme. Dans certains cas, suivre les consignes peut effectivement causer une perte de production. Il faudrait alors les revoir. À court terme, cependant, ne pas observer une consigne pour des raisons de production peut suivre à l'application de ses éléments qui visent la sécurité. Donc, là où on est majoritairement d'accord avec les énoncés T14 et CONT18, il y a lieu de mener une enquête.

Les huit questions suivantes ont pour but de déterminer jusqu'où les personnes de l'organisation pensent qu'elles doivent aller sur les plans de la santé et de la sécurité au travail. Dans de nombreux groupes qui s'occupent de santé et de sécurité, on croit que la simple conformité aux règlements est un objectif non ambitieux et minimal. Dans les organisations qui se sont dotées de principes de qualité, on pourrait certainement s'attendre à ce que les objectifs en matière de santé et de sécurité soient décrits en termes plus nobles. Nous pourrions donc nous attendre à ce que les entreprises affichant un meilleur rendement à cet égard s'efforcent d'atteindre des objectifs dépassant la simple conformité aux règlements.

Trav.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [T22]

Cont.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [CONT26]
C. int.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [CI26]
Dir. m.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [DM21]
Dirig.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [DIR19]
Adm.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [ADM17]
Cop., m. ag.	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [CO12]
PSST	Selon moi, il est suffisant que l'entreprise se conforme à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail ainsi qu'aux décrets ministériels. [SS12]

Théoriquement, les questions ci-dessus ne sont pas aussi signifiantes qu'elles pourraient l'être. Les répondants pour qui la conformité aux lois comprend le respect des normes réglementaires particulières et détaillées ainsi que des normes plus larges de rendement découlant des clauses d'obligation générales de la loi pourraient être tentés de répondre de façon affirmative, en se disant que dépasser les normes législatives équivaut à exercer plus que la diligence généralement requise et peut-être même à aller au-delà du raisonnable. En conséquence, il faudrait peut-être revoir les questions. Il se peut qu'elles contiennent trop de subtilités. Les réponses des travailleurs n'ont pas démontré une tendance claire, contrairement à celles des contremaîtres. Nous pourrions envisager l'élimination de la plupart des questions ci-dessus et leur remplacement par des questions relatives à la manière dont les répondants évaluent l'attitude de leurs supérieurs immédiats ou des dirigeants quant au dépassement de la simple conformité.

Trav.	Les contremaîtres et les dirigeants de l'exploitation semblent d'avis que nous devrions dépasser la simple conformité à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail. [T]
Cont.	Les cadres supérieurs de l'exploitation semblent d'avis que nous devrions dépasser la simple conformité à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail. [CONT]

Cop., m. ag. Les contremaîtres et les dirigeants semblent d'avis que nous devrions dépasser la simple conformité à la loi et aux règlements sur la santé et la sécurité au travail. [CO12]

Les répondants pour qui le CMSST joue le rôle de vérificateur interne semblent croire qu'il y a un « système vérifiable » (nous utilisons le « langage des systèmes » correct) cet énoncé nous permet aussi de déterminer si le répondant pense que le CMSST s'occupe directement ou indirectement de la santé et de la sécurité. S'il croit que le CMSST doit s'en occuper directement, il ne sera pas d'accord avec l'énoncé qui lui attribue en rôle de vérificateur et tolérera probablement mieux que des personnes ayant des responsabilités essentielles au sein du SRI s'en déchargent et les confient au CMSST. De plus, s'il croit que le CMSST ne sert à rien et que ce dernier ne devrait pas se voir confier une tâche aussi importante que la vérification, il aura également tendance à répondre négativement à la question.

Cop., m. ag.	Je crois que le CMSST est un vérificateur interne du SRI de l'entreprise. [CO17]
PSST	Je crois que le CMSST est un vérificateur interne du SRI de l'entreprise. [SS17]
Cop., m. ag.	Je crois que le PSST est un vérificateur interne du SRI de l'entreprise. [CO18]
PSST	Je crois que je suis un vérificateur interne du SRI de l'entreprise. [SS18]
Trav.	Je crois que l'une des tâches du représentant des travailleurs au sein du CMSST consiste à surveiller le système de façon que mon contremaître réponde rapidement et efficacement à mes préoccupations et à celles de mes collègues en matière de sécurité. [T19]
Cont.	Je crois que l'une des tâches du représentant des travailleurs au sein du CMSST consiste à surveiller le système de façon qu'il y ait une réponse rapide et efficace aux préoccupations de mes gens en matière de sécurité. [CONT24]
C. int.	Je crois que l'une des tâches du représentant des travailleurs au sein du CMSST consiste à surveiller le système de façon que je réponde rapidement et efficacement aux préoccupations de mes gens en matière de sécurité. [CI25]

4.5 LA GRAPPE « PRÉOCCUPATIONS ET RÉPONSES RELATIVES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ »

Ce groupe de 16 questions traitait de l'interaction des gens entre les paliers de l'organisation relativement au traitement des préoccupations et des plaintes liées à la santé et à la sécurité au travail.

Six questions portaient sur l'interaction entre le travailleur et le contremaître.

Trav.	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec votre contremaître de l'importance de lui faire part de vos préoccupations et de vos plaintes concernant la santé et la sécurité? [T4]
Cont.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous discuté avec vos gens pour les inciter à vous faire part de leurs problèmes concernant la santé et la sécurité et à ne pas les dissimuler? [CONT6]
Trav.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous fait des rapports ou des plaintes à votre contremaître concernant la santé et la sécurité? [T6]
Cont.	Au cours du dernier mois, avez-vous reçu des rapports ou des plaintes de votre équipe concernant la santé et la sécurité? [CONT9]
Trav.	Mon contremaître répond rapidement et adéquatement à chaque rapport et plainte de ma part concernant la santé et la sécurité. [T9]
Cont.	Je réponds rapidement et adéquatement aux problèmes et questions portés à mon attention par mon équipe au sujet de la santé et de la sécurité. [CONT15]

Les deux premières questions, soit T4 et CONT6, visaient à établir si on cherchait à inciter les employés à signaler les problèmes et les préoccupations. Le SRI s'alimente de discussion. Lorsque les contremaîtres ne favorisent pas les signalements ou cherchent en fait à les empêcher, le risque augmente. Les contremaîtres qui incitent activement les travailleurs à leur faire part de problèmes auront une longueur d'avance sur les contremaîtres passifs, si bien intentionnés soient-ils.

Les réponses à la question T9 présentaient une corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Aux autres questions de cette grappe, nous avons obtenu des travailleurs des réponses autant positives que négatives, tandis que celles des contremaîtres avaient tendance à être très positives. Des conflits entre les réponses des travailleurs et celles des contremaîtres nous indiqueraient une anomalie dans l'organisation.

Deux questions visaient à établir si les travailleurs faisaient effectivement part de leurs préoccupations, soit T6 et CONT9, et deux autres à déterminer si les contremaîtres répondaient adéquatement à ces signalements, soit T9 et CONT15.

Un travailleur peut faire montre d'impatience si un contremaître met du temps à répondre, mais le retard n'est pas toujours imputable à ce dernier. Certains problèmes échappent à sa compétence ou à ses connaissances et, en vertu du SRI, doivent être portés à l'attention d'un palier supérieur. Par conséquent, si on approuve peu l'énoncé T9, il faut se reporter aux réponses des contremaîtres à la question CONT14 ci-dessous, qui vise à établir si les dirigeants répondent à leurs demandes.

Le SRI est censé faire en sorte que les problèmes et les préoccupations parviennent au palier approprié de l'organisation. Tout comme nous voulons mesurer l'interaction entre les travailleurs et les contremaîtres, nous voulons aussi examiner la réaction des cadres intermédiaires aux problèmes soulevés par les contremaîtres. Il faut noter que les problèmes transmis par un contremaître au palier supérieur n'ont pas tous été signalés par un travailleur. Les contremaîtres sont censés prendre eux-mêmes l'initiative au sujet de problèmes de santé et de sécurité. Donc, certains problèmes réglés par des cadres intermédiaires auront été soulevés par des contremaîtres.

Cont.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous soumis à votre supérieur des problèmes de santé et de sécurité qui échappaient à votre compétence ou à vos connaissances? [CONT10]
C. int.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous reçu des rapports ou des plaintes de contremaîtres au sujet de la santé et de la sécurité? [CI9]
Cont.	Mon supérieur répond rapidement et adéquatement aux problèmes et aux questions que j'ai soulevés au sujet de la santé et de la sécurité. [CONT14]
C. int.	Je réponds rapidement et adéquatement aux problèmes et aux questions portés à mon attention par mon équipe au sujet de la santé et de la sécurité. [CI16]

Nous voulons également en savoir plus sur l'interaction entre le cadre intermédiaire et le cadre supérieur. Dans le langage des mines, cela renvoie à l'interaction entre les surintendants et le directeur de la mine.

C. int.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous soumis à votre directeur des problèmes de santé et de sécurité qui échappaient à votre compétence ou à vos connaissances? [CI10]
Dir. m.	Au cours du dernier mois, avez-vous reçu des rapports ou des plaintes de votre personnel au sujet de la santé et la sécurité? [DM8]

C. int.	Mon directeur répond rapidement et adéquatement aux problèmes et aux questions que j'ai soulevés au sujet de la santé et de la sécurité. [CI15]
Dir. m.	Je réponds rapidement et adéquatement aux problèmes et aux questions portés à mon attention par le personnel au sujet de la santé et de la sécurité. [DM14]

Nous nous attendons à ce que le noyau du SRI agisse en tant que « mécanisme de filtrage » afin que les travailleurs et les contremaîtres puissent régler rapidement bon nombre des petits problèmes. Il faudra toutefois soumettre aux niveaux supérieurs les problèmes nécessitant des ressources plus importantes ou ayant une incidence trans-organisationnelle. Peu d'entre eux atteignent le sommet de la hiérarchie. Les nombreux problèmes peu importants auront tendance à constituer des causes directes d'accidents et de risques. Les quelques problèmes importants seront plutôt des erreurs systémiques qui sont à l'origine des causes directes.

Il est possible que les cadres intermédiaires et les dirigeants perçoivent la santé et la sécurité au travail uniquement en fonction des nombreuses causes directes d'accidents qui inquiètent les deux premiers paliers. Le signalement des problèmes à un palier supérieur à celui du contremaître serait alors découragé. « Nous vous payons afin que vous ne nous importuniez pas avec ces petits problèmes. » Les questions ci-dessous cherchent donc à saisir la facilité avec laquelle les problèmes peuvent gravir la hiérarchie.

Comme d'habitude, nous avons obtenu des réponses généralement homogènes et positives sur l'opinion qu'avaient les dirigeants à leur propre sujet et, par conséquent, nous n'avons observé aucune corrélation entre elles et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Les deux questions suivantes peuvent sembler un peu répétitives. Toutefois, nous tentons d'établir s'il existe une démarche d'équipe face aux problèmes. Tous les problèmes de santé et de sécurité au travail doivent être traités d'une manière convenable. Dans les lieux de travail mal dirigés, il arrive trop souvent que ces problèmes semblent s'estomper ou disparaître au fil du temps sans avoir été réglés convenablement. Les questions CI6 et DM5 tentent d'établir si les cadres intermédiaires et supérieurs se concertent pour résoudre les problèmes.

C. int.	Lorsqu'un problème de santé et de sécurité n'est pas résolu, travaillez-vous avec les contremaîtres et les équipes pour y arriver? [CI6]
Dir. m.	Lorsqu'un problème de santé et de sécurité n'est pas résolu, travaillez-vous avec vos cadres, leurs surveillants et les équipes pour y arriver? [DM5]

Malheureusement, les surveillants et les dirigeants qui ont répondu à ces deux questions ont donné des réponses uniformément positives, quel qu'ait été le rendement en matière de santé et de sécurité de l'exploitation. Nous pourrions plutôt poser les questions suivantes :

Cop., m. ag.	Lorsqu'un problème de santé et de sécurité n'est pas résolu, les différents niveaux de direction et de supervision travaillent-ils ensemble pour y arriver? [CO et MA]
PSST	Lorsqu'un problème de santé et de sécurité n'est pas résolu, les différents niveaux de direction et de supervision travaillent-ils ensemble pour y arriver? [SS]

4.6 LA GRAPPE « INITIATIVES ET RÉPONSES »

Cette grappe comptait 26 questions. Seulement trois d'entre elles s'adressaient aux travailleurs et cinq aux contremaîtres. Nous avons accordé plus d'attention aux cadres intermédiaires, en leur posant sept questions. Il n'y avait pas de corrélation réelle entre les réponses en général et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Nous avons posé beaucoup de questions au sujet de l'initiative personnelle relativement à la santé et à la sécurité au travail. La grappe « préoccupations », que nous venons d'examiner, avait trait aux aspects classiques des inquiétudes, rapports et plaintes : traditionnellement, les gens constatent des problèmes (défectuosités, infractions, dangers, etc.) et les règlent ou les soumettent à une autre personne. La démarche axée sur la qualité préconise cependant que les gens aillent au-delà des éléments négatifs et traditionnels. Ils doivent penser à des moyens d'améliorer les activités auxquelles ils participent.

Le groupe de neuf questions suivant sert essentiellement à préparer la voie. Les quatre premières visent à démontrer si des efforts sont faits pour créer une ambiance où chacun comprend que l'initiative et la créativité sont souhaitables et que le simple fait de réagir aux problèmes n'est pas suffisant.

Dir. m.	Avez-vous montré aux dirigeants de l'entreprise comment les méthodes et les programmes du système de gestion de la santé et de la sécurité incitent à l'initiative individuelle afin d'améliorer continuellement les méthodes de travail? [DM39]
Dirig.	Le vice-président (directeur de la mine) vous a-t-il montré comment les méthodes et les programmes du système de gestion de la santé et de la sécurité incitent à l'initiative individuelle afin d'améliorer continuellement les méthodes de travail? [DIR26]

Cop., m. ag.	Le système de gestion de la santé et de la sécurité comporte des méthodes et des programmes qui incitent à l'initiative individuelle afin d'améliorer les méthodes de travail (au-delà de la conformité aux règles existantes en matière de santé et de sécurité). [CO20]
PSST	Le système de gestion de la santé et de la sécurité comporte des méthodes et des programmes qui incitent à l'initiative individuelle afin d'améliorer les méthodes de travail (au-delà de la conformité aux règles existantes en matière de santé et de sécurité). [SS20]

Nous devons cependant savoir si cette incitation à l'initiative s'est frayé un chemin en aval dans l'organisation. Bon nombre de programmes de participation des travailleurs semblent invisibles à l'extérieur du service des ressources humaines. Pour que s'établisse un climat favorisant l'initiative, des discussions ouvertes et fréquentes devraient normalement en faire la promotion, d'où les questions suivantes :

Trav.	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec votre contremaître de la façon dont vous pourriez prendre l'initiative afin d'améliorer la santé et la sécurité dans votre travail? [T5]
Cont.	Avez-vous pris des mesures pour vous assurer que vos gens comprennent que vous voulez qu'ils fassent plus que suivre les consignes de sécurité et prennent l'initiative pour améliorer les pratiques afin que le travail soit plus sûr? [CONT8]
C. int.	Avez-vous pris des mesures pour vous assurer que vos gens comprennent que vous voulez qu'ils fassent plus que suivre les consignes de sécurité et prennent l'initiative pour améliorer les pratiques afin que le travail soit plus sûr? [CI8]
Cont.	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec votre supérieur des moyens d'améliorer votre façon d'inciter les gens à prendre l'initiative pour suggérer des améliorations relatives à la façon d'accomplir le travail? [CONT7]
C. int.	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec votre directeur des moyens d'améliorer votre façon d'inciter les gens à prendre l'initiative pour suggérer des améliorations relatives à la façon d'accomplir le travail? [CI7]

Évidemment, nous voulons savoir ensuite si les gens prennent effectivement l'initiative; c'est le but des deux questions suivantes :

Trav.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous fait des suggestions visant l'amélioration des méthodes de travail à votre contremaître? [T7]
Cont.	Au cours du dernier mois, est-ce qu'au moins un de vos employés a pris l'initiative (sans que vous le demandiez) et suggéré des façons d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [CONT11]

La question T7 demande au travailleur s'il a proposé des améliorations relativement aux méthodes de travail en général, et non pas seulement en matière de santé et de sécurité. Les suggestions de simplification des méthodes ou d'amélioration du confort du personnel présentent de nombreux avantages, y compris dans le domaine de la santé et de

la sécurité. Une entreprise qui souhaiterait des suggestions uniquement dans ce dernier domaine ne serait pas aussi avancée, strictement sur les plans de la santé et de la sécurité, qu'une autre qui encouragerait les suggestions de toutes sortes. Des réponses positives aux questions T7 et CONT11 sont un signe que la « réflexion » et « l'exécution » sont bien intégrées et que les travailleurs (et les contremaîtres) ne font pas que suivre des ordres. Nous gagnons le savoir-faire du travailleur qui réfléchit, c'est-à-dire de la personne la mieux placée pour suggérer de nombreuses améliorations de petite (et parfois de grande) importance. Il s'agit du super carburant « magique » qui alimente les entreprises offrant le meilleur rendement sur le plan de la qualité. Des réponses positives ici sont également de bon augure pour l'ouverture et la communication.

Nous avons discuté de l'importance de soumettre les problèmes aux paliers supérieurs du noyau central du SRI lorsque nous avons examiné la grappe « préoccupations ». La présentation des suggestions d'amélioration aux paliers supérieurs de l'organisation revêt la même importance. Certaines possibilités d'amélioration sont liées à de gros problèmes nécessitant des ressources ou une compétence supérieures. Nous nous attendons également à ce que les personnes de tous les paliers prennent l'initiative. Tout comme le travailleur est l'expert en ce qui concerne les méthodes détaillées et les conditions de travail, le cadre intermédiaire est le mieux placé pour déterminer une occasion d'amélioration des méthodes de gestion qu'il utilise à son palier. Les cadres intermédiaires et supérieurs ne doivent pas penser qu'il revient aux seules personnes des paliers inférieurs de l'organisation de prendre l'initiative pour améliorer les méthodes, d'où les quatre questions suivantes :

Cont.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous pris l'initiative (sans que votre supérieur le demande) de lui suggérer des façons d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [CONT12]
C. int.	Au cours du dernier mois, est-ce qu'au moins un de vos surveillants a pris l'initiative (sans que vous le demandiez) et suggéré des façons d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [CI11]
C. int.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous pris l'initiative (sans que votre supérieur le demande) de lui suggérer des façons d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [CI12]
Dir. m.	Au cours du dernier mois, est-ce qu'au moins un de vos employés a pris l'initiative (sans que vous le demandiez) et suggéré des façons d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [DM10]

Les quatre questions corroborent l'opinion qu'ont d'eux-mêmes les gens qui forment le noyau central du SRI. Si une partie de la tâche du CMSST et du PSST consiste

à favoriser la communication, la résolution des problèmes et l'acheminement approprié des préoccupations dans le système, ils doivent être à l'affût des exemples de réussite de la communication en amont.

Cop., m. ag.	Pouvez-vous fournir plusieurs exemples de travailleurs qui ont dépassé le simple fait de signaler les problèmes de santé et de sécurité et fait des suggestions positives d'amélioration des méthodes de travail de sorte à améliorer également le rendement en matière de santé et de sécurité? [CO33]
PSST	Au cours de la dernière année, pouvez-vous fournir plusieurs exemples de travailleurs qui ont dépassé le simple fait de signaler les problèmes de santé et de sécurité et fait des suggestions positives d'amélioration des méthodes de travail de sorte à améliorer également le rendement en matière de santé et de sécurité? [SS32]
Cop., m. ag	Pouvez-vous fournir plusieurs exemples de surveillants qui ont dépassé la simple réaction aux rapports des travailleurs au sujet des problèmes de santé et de sécurité et pris l'initiative pour améliorer les méthodes de travail de sorte à améliorer également le rendement en matière de santé et de sécurité? [CO34]
PSST	Pouvez-vous fournir plusieurs exemples de surveillants qui ont dépassé la simple réaction aux rapports des travailleurs au sujet des problèmes de santé et de sécurité et pris l'initiative pour améliorer les méthodes de travail de sorte à améliorer également le rendement en matière de santé et de sécurité? [SS33]

Évidemment, on peut toujours s'adresser aux paliers supérieurs, mais c'est une tout autre affaire que d'en obtenir une réponse appropriée. En réalité, le climat se détériore lorsque les réponses n'arrivent pas en temps opportun. Les gens font montre de découragement, de cynisme et d'amertume lorsque leur signalement se perdent. Cela peut être lié au fait qu'un problème particulier doive gravir plusieurs paliers du système, car il s'agit d'un « gros » problème. Mais même dans un tel cas, des rapports intermédiaires sont essentiels au maintien de l'engagement et de l'enthousiasme des gens à l'égard des mécanismes du SRI.

Non seulement faut-il une réponse rapide, mais elle doit également être appropriée. « Oui, nous vous comprenons » n'est pas une réponse adéquate, non plus que « Réglez le problème vous-même, sinon nous ferons appel à une personne qui le pourra », quand on a soumis le problème à un palier supérieur par manque de compétence ou de ressources pour le résoudre.

Il est probablement inutile de poser des questions au sujet des réactions, car les gens ne soumettraient plus leurs problèmes aux paliers supérieurs si, au fil du temps, ils n'obtenaient pas de réponses rapides et appropriées.

Les réponses à la question T10 affectaient une très bonne variété d'une exploitation à l'autre et présentaient une corrélation significative avec le rendement en

matière de santé et de sécurité au travail. Les réponses à la question posée aux contremaîtres présentaient une tendance moins précise et celles des surveillants-chefs ne pourraient être mises en corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité.

Trav.	Mon contremaître répond rapidement et adéquatement à mes suggestions concernant l'amélioration des méthodes de travail. [T10]
Cont.	Mon supérieur répond rapidement et adéquatement à mes recommandations concernant la façon d'améliorer la santé et la sécurité dans les méthodes de travail. [CONT13]
C. int.	Mon directeur répond rapidement et adéquatement à mes recommandations concernant la façon d'améliorer les méthodes de travail. [CI13]

Les deux questions suivantes posées à des cadres supérieurs portent précisément sur le SRI plutôt que sur les problèmes de santé et de sécurité en général. Cela s'explique en partie par le fait que ce sont de tels problèmes systémiques qui devraient être soumis aux paliers supérieurs.

Dir. m.	Je réponds rapidement et adéquatement aux rapports des cadres intermédiaires au sujet du SRI. [DM12]
C. int.	Je réponds rapidement et adéquatement aux rapports des contremaîtres au sujet du SRI. [CI14]

Encore une fois, nous avons noté des réponses positives de façon uniforme d'une exploitation à l'autre et peu de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité.

Il faudrait probablement ajouter les deux questions suivantes à la grappe « planification ». Elles ne sont pas vraiment liées à l'esprit d'initiative dans le sens où nous l'entendions, mais renvoient plutôt à la question extrêmement importante de savoir si la « réflexion » et « l'exécution » sont liées dans l'exploitation quotidienne.

Ces questions ne cherchent pas à déterminer si tous les travailleurs participent à la planification du travail de façon quotidienne. Elles portent plutôt sur la participation des gens d'expérience à la formulation des consignes, des méthodes, etc., de l'entreprise. De l'organisation scientifique du travail, soit le taylorisme, nous avons hérité de l'habitude de confier l'élaboration et la formalisation de méthodes de travail détaillées à des personnes qui ne participent pas étroitement à l'exploitation. Nous pourrions poser aux travailleurs des questions de corroboration comme : « À votre connaissance, les consignes, méthodes et normes de l'entreprise sont-elles élaborées avec le concours efficace de travailleurs expérimentés? ».

C. int.	Les contremaîtres et les travailleurs expérimentés participent à l'élaboration des consignes, méthodes et normes de l'entreprise afin d'aider à assurer la sécurité au travail. [CI21]
Dir. m.	Les contremaîtres et les travailleurs expérimentés participent à l'élaboration des consignes, méthodes et normes de l'entreprise afin d'aider à assurer la sécurité au travail. [DM17]

4.7 LA GRAPPE « OBLIGATION DE RENDRE COMPTE »

Cette grappe consistait en huit questions posées à tous les paliers de responsabilité directe, à l'exception des travailleurs.

Cont.	Je demande périodiquement des comptes à mes gens concernant les tâches que je leur ai confiées relativement à la santé et la sécurité. [CONT5]
Cont.	Votre supérieur vous a-t-il dit à quelle fréquence et de quelle façon vous devrez lui rendre des comptes concernant la compétence et les tâches qui vous ont été confiées relativement à la santé et la sécurité? [CONT4]
C. int.	Je demande périodiquement des comptes à mes gens concernant les tâches qui leur ont été confiées relativement à la santé et la sécurité. [CI5]
C. int.	Votre supérieur vous a-t-il indiqué à quelle fréquence et de quelle façon vous devrez lui rendre des comptes concernant la compétence et les tâches qui vous ont été confiées relativement à la santé et la sécurité? [CI4]
Dir. m.	Je demande périodiquement des comptes à mes gens concernant les tâches qui leur ont été confiées relativement à la santé et la sécurité. [DM4]
Dir.m.	Croyez-vous devoir rendre des comptes aux administrateurs de l'entreprise relativement au rendement de l'exploitation en matière de santé et sécurité? [DM3]
Adm.	Le Conseil tient-il le chef de la direction responsable du SRI? [ADM20]
Dirig.	Je crois devoir rendre des comptes au Conseil relativement au rendement de l'entreprise en matière de santé et sécurité. [DIR31]

Bien que l'on ait pu s'attendre à une forte corrélation entre le rendement en matière de santé et de sécurité au travail et la mesure dans laquelle les personnes associées au SRI étaient officiellement tenues responsables des activités correspondantes, les réponses à ces questions, prises individuellement ou collectivement, n'ont pas donné de résultats parallèles au rendement.

Aucune des questions de la grappe ne s'adressait aux travailleurs, ce qui pourrait contribuer à une corrélation plus faible. Pour un travailleur, « être tenu responsable » pourrait être synonyme de « discipline », ce qui n'est pas ce que nous entendons par

l'obligation de rendre des comptes. La reddition de comptes prend la forme d'un examen périodique de la façon dont une personne s'est acquittée des tâches qui lui ont été confiées et a exercé les pouvoirs qui lui ont été délégués par la personne qui procède à cet examen. Ce genre d'examen peut aboutir à plusieurs résultats. Il existe également de nombreuses techniques de reddition de comptes, dont l'examen classique du rendement par le supérieur n'est qu'un exemple. Nous n'avons pas offert de définition de l'obligation de rendre des comptes ni fait allusion à quelque technique particulière. Nous avons laissé cette question au jugement des répondants. Peut-être la notion était-elle justement trop vague. Il est possible qu'on donne à des questions générales sur l'obligation de rendre des comptes une réponse toute faite du genre de celles qu'on emploie lorsqu'il est question d'amour filial. Après considération, il serait difficile d'imaginer qu'un cadre puisse déclarer qu'il n'a pas à rendre de comptes ou qu'il n'en exige pas des autres. Cela équivaudrait à lui demander « faites-vous votre travail? ». Nous devrons réfléchir à une autre façon de poser ces questions. Peut-être devront-elles porter sur des techniques précises et observables d'examen du rendement. Bien que l'obligation de rendre des comptes constitue un concept clé du fonctionnement du SRI, il nous faudra peut-être renoncer à demander aux répondants de s'auto-évaluer en cette matière.

4.8 LA GRAPPE « DÉMONSTRATION DE LEADERSHIP »

Il n'y avait pas de corrélation significative entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. À première vue, cela va à l'encontre de l'idée généralement acceptée selon laquelle la réussite en matière de santé et de sécurité au travail dépend d'un engagement qui commence aux paliers les plus élevés. Nous croyons que le leadership est important à tous les paliers, mais qu'il incombe en particulier aux cadres supérieurs de donner le ton, d'instaurer une culture d'entreprise et de promouvoir le SRI. Nous devrons déterminer pourquoi la corrélation entre la grappe « leadership » et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail n'était pas plus forte. Nous nous intéresserons de plus près au leadership au chapitre 5, où nous l'examinerons à chaque échelon du noyau central du SRI.

Cette grappe comprenait 39 questions, dont seulement deux s'adressaient aux travailleurs.

Trav.	Avez-vous, au cours des six derniers mois, personnellement vu votre directeur ou votre surintendant faire preuve de leadership en vue de l'amélioration du rendement en matière de santé et de sécurité? [T26]
Trav.	Je puis relever des situations pouvant causer des maladies ou des blessures à mon lieu de travail. [T12]

La question T26, qui permettait de demander aux travailleurs s'ils avaient personnellement vu le directeur ou le surintendant faire preuve de leadership relativement à la santé et à la sécurité au travail, était une excellente question. Elle a suscité des réponses variées qui suivaient en général le rendement des exploitations en matière de santé et de sécurité au travail. Dans l'ensemble, nous croyons qu'un plus grand nombre de questions sur le leadership des autres observé du point de vue du travailleur (et dans une certaine mesure, des contremaîtres) améliorera la corrélation entre cette grappe et le

rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Au chapitre 5, où nous examinerons le leadership de plus près, nous recommanderons d'inclure un certain nombre de nouvelles questions visant à évaluer si les travailleurs avaient la compétence, l'assurance et l'appui nécessaires pour faire eux-mêmes preuve de leadership en matière de sécurité.

Le leadership est une qualité difficile à définir ou à décrire, mais, en pratique, il est facile de percevoir s'il est présent ou non au sein d'une organisation. Il existe énormément de documentation sur le sujet, comme en témoigne l'espace qu'y consacrent les grandes librairies. Par leadership nous entendons la capacité de motiver les autres à agir correctement. Celui qui en jouit doit avoir une vision de l'avenir, clarifier les valeurs, les principes et les priorités, communiquer cette vision de manière à motiver les autres et mettre en pratique les valeurs et principes clés dans sa façon d'interagir avec les gens qui l'entourent. En santé et en sécurité au travail, comme dans tout autre domaine, le leadership signifie agir de façon proactive et ne pas se contenter d'attendre qu'une crise se produise.

Des 39 questions que comprenait la grappe « leadership », deux seulement (soit 5 %) s'adressaient aux travailleurs et l'une d'entre elles ne permettait pas aux travailleurs d'évaluer le leadership des autres. Nous croyons qu'il s'agit de la principale raison du manque de corrélation. Il est peut-être également plus difficile de poser des questions sur un élément aussi abstrait que le leadership. Nous devrons nous efforcer de poser des questions plus concrètes, qui sont précises sans être restrictives.

Nous avons eu certains problèmes avec les membres du Conseil et leur « vision » de la santé et de la sécurité au travail. Les opinions sur le rôle que devrait jouer le Conseil en ce qui a trait à la gestion diffèrent énormément. On a déjà entendu des administrateurs d'entreprise déclarer qu'il ne leur incombait pas d'élaborer une « vision globale » de quoi que ce soit. Le chef de l'exploitation, selon eux, doit soumettre sa vision à l'approbation du Conseil. Sans vouloir couper les cheveux en quatre, il est plutôt difficile toutefois d'imaginer comment le Conseil pourrait approuver la vision d'un autre s'il n'en avait pas déjà une lui-même, quelle que soit son envergure. Pour un esprit plus étroit, la responsabilité des administrateurs à l'égard de la santé et de la sécurité au travail pourrait être synonyme de « conformité aux règlements », mais, même en ce qui a trait à la santé et la sécurité au travail, le rôle du Conseil ne se limite sûrement pas à assurer le respect des règlements. Nous croyons que la meilleure façon pour le Conseil de gouverner une entreprise est de définir et d'exprimer clairement ses valeurs, ses principes et sa vision. Sans un tel cadre d'action, comment le conseil pourrait-il orienter et conseiller? Comment le Conseil pourrait-il choisir un nouveau chef de la direction sans une vision qui établirait les critères de sélection? Ces réflexions sous-tendent les quatre questions qui suivent.

Dirig.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il adopté une vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité et en a-t-il fait part à la haute direction? [DIR4]
Adm.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il adopté une vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité et en a-t-il fait part à la haute direction? [ADM4]

Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il présenté sa vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité à la haute direction? [CO5]
PSST	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il présenté sa vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité à la haute direction? [SS5]

Les questions CO5 et SS5 ci-dessus sont des questions de corroboration et les réponses à la première étaient fortement corrélées au rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Toute vision d'ensemble qui serait autre chose que pure façade devrait être transparente pour les « vérificateurs internes », les membres du CMSST et le professionnel de la santé et de la sécurité au travail.

La vision d'ensemble n'est-elle que du vent? Il faut qu'on puisse la mettre en œuvre, notamment choisir des mesures concrètes, fixer un échéancier et dresser une liste des résultats mesurables. A-t-on préparé un plan de mise en œuvre de la vision? Dans l'affirmative, nous devons nous demander de quelle sorte de plan il s'agit. Tout le monde n'a pas la même idée d'un plan.

Dirig.	Si vous avez répondu par l'affirmative à la question ci-dessus [le Conseil a-t-il adopté une vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité?], croyez-vous que cette vision ait été intégrée au plan d'exploitation de l'entreprise? [DIR5]
Dir. m.	Mettez-vous en œuvre un plan visant à améliorer le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité? [DM30]
Dirig.	Avez-vous approuvé un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité ou êtes-vous au courant de l'existence d'un tel plan? [DIR3]
Adm.	Existe-t-il un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [ADM3]
Cop, m. ag.	Existe-t-il, à votre connaissance, un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [CO3]
PSST	Existe-t-il, à votre connaissance, un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [SS3]

Il est normal de croire que les cadres supérieurs détesteraient avouer qu'il n'existe aucun plan. Puisque nous n'avons rien précisé sur la nature d'un tel plan, il est probable que leur définition d'un plan soit assez large. Nous obtiendrions alors des réponses semblables dans toutes les organisations, quel que soit leur rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Ces questions doivent être plus précises pour qu'on obtienne des réponses significatives. Aux vérificateurs internes (CMSST et professionnel de la santé et de la sécurité au travail), nous pourrions plutôt demander s'ils voient des signes de l'existence d'un plan « d'avant-garde » ou d'un plan qui selon eux assurerait un rendement de calibre mondial, ou reformuler la question en des termes semblables.

La faiblesse des deux questions suivantes vient de ce que nous n'avons pas été assez précis quant à ce qui peut être considéré comme un exemple de leadership en matière de santé et de sécurité au travail.

Dirig.	Au cours de la dernière année, avez-vous donné au Conseil (chef de la direction) des exemples précis de votre leadership en matière de santé et de sécurité? [DIR20]
Adm.	Le chef de la direction a donné au Conseil des exemples précis de son leadership en matière de santé et de sécurité au travail au cours de la dernière année. [ADM18]

Les gens qui s'efforcent de bien paraître ont inévitablement tendance à faire passer pour du leadership toutes les pensées, toutes les paroles et tous les gestes relatifs à la santé et à la sécurité au travail. Nous avons la certitude que bien des gens qualifieraient d'exemple de leadership des mesures administratives qui ne seraient pas nécessairement transparentes pour d'autres personnes œuvrant à des paliers inférieurs de l'organisation. Nous cherchions des mesures de leadership aptes à motiver et inspirer l'effectif. Pour cela, il faut notamment être présent, être visible, parler à des groupes de travailleurs, leur poser des questions qui démontrent un intérêt, être engagé, prôner des valeurs et des principes clairs et participer à des activités qui témoignent de l'importance qu'on accorde à la santé et la sécurité au travail. Il n'est pas vrai que toutes les mesures de leadership doivent être directement axées sur les travailleurs. Les cadres supérieurs doivent également savoir inspirer les contremaîtres et les cadres intermédiaires. Ces derniers tiennent leurs propres réunions et séances de formation, qui donnent aux dirigeants la possibilité d'exercer leur leadership par la motivation.

Puisque le leadership est une qualité aussi insaisissable, nous avons posé des questions pouvant aider à le déceler chez les cadres supérieurs. Il est permis de croire qu'un cadre, qu'un dirigeant ou qu'un administrateur soucieux de la santé et de la sécurité au travail en discuterait à (presque) toutes les réunions officielles de la direction ou du Conseil.

Dir. m.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de chaque réunion avec les cadres intermédiaires? [DM20]
Dir. m.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes vos réunions avec les hauts dirigeants de l'entreprise? [DM35]
Dirig.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes les réunions de la haute direction? [DIR17]
Dirig.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes les réunions du Conseil? [DIR16]
Adm.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes les réunions du Conseil? [ADM15]

Dans une certaine mesure, ces questions s'apparentent davantage à la grappe « obligation de rendre compte », car si la santé et la sécurité au travail figurent régulièrement à l'ordre

du jour des réunions, il est plus probable que les gens soient obligés de rendre des comptes. La reddition de comptes devrait être inévitable avec des examens aussi fréquents.

Une mise en garde est cependant de mise. Il existe de nombreuses sortes de réunions et les conseils d'administration et comités de direction ne sont pas tous organisés de la même façon. Il ne faudrait pas s'attendre à trouver la santé et la sécurité au travail à l'ordre du jour de tous les sous-comités du Conseil ou du Comité de direction. Un conseil comptant un sous-comité très actif chargé de s'occuper de la question de la santé et de la sécurité au travail impressionnerait davantage qu'un conseil qui n'en comporterait pas mais en discuterait à chacune de ses réunions en plénière. Il faut mentionner, cependant, que le fait de confier après coup le mandat de la santé et de la sécurité au travail à un comité dont la tâche première consiste à s'occuper de la protection de l'environnement ou du « développement durable », pourrait éclipser la priorité relative accordée à cette question.

Les dirigeants au plus haut palier d'une organisation doivent notamment cerner les valeurs clés, indiquer quelles sont les priorités et montrer aux gens la direction à suivre. Le rapport annuel donne aux cadres la possibilité d'exprimer leur opinion au sujet de la santé et de la sécurité au travail. Il est possible d'obtenir une réponse aux deux questions suivantes sans les poser aux cadres supérieurs et, à vrai dire, nous avons trouvé beaucoup d'explications en examinant certains des rapports annuels des entreprises auxquelles nous avons rendu visite dans le cadre de notre étude (l'annexe 5 contient une analyse des passages consacrés à la santé et la sécurité au travail dans les rapports annuels des entreprises propriétaires des six mines faisant l'objet de la vérification d'essai). Les prochaines vérifications pourraient fort bien ne pas comprendre les deux questions suivantes.

Dirig.	Le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité compte-t-il parmi les éléments abordés dans chacun des cinq derniers rapports annuels? [DIR18]
Adm..	Le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité compte-t-il parmi les points abordés dans chacun des cinq derniers rapports annuels? [ADM16]

Les six questions suivantes portent sur les mesures concrètes que peuvent prendre les surveillants et les dirigeants afin de démontrer leur intérêt et leur enthousiasme.

C. int.	J'assiste aux réunions des équipes de travail sur la sécurité. [CI24]
C. int.	Lorsque je suis à la mine, je me fais toujours un devoir de discuter de santé et de sécurité avec les travailleurs et les contremaîtres. [CI28]
Dir. m.	Lorsque je suis à la mine, je me fais toujours un devoir de discuter de santé et de sécurité avec les travailleurs et les contremaîtres. [DM23]
Cont.	La plupart du temps, vous arrêtez-vous pour observer l'exécution de certaines tâches cruciales? [CONT37]

C. int.	Dans la mine, je m'arrête et j'observe l'exécution de certaines tâches cruciales. [CI36]
Cont.	Lorsque mes gens ont de la difficulté à utiliser le matériel de protection, j'essaie d'éliminer les obstacles. [CONT40]

Peut-être devrions-nous poser plus de questions de ce type. Toutefois, plus nos questions sont précises, plus nous risquons d'éliminer des réponses au sujet de pratiques auxquelles nous n'avions pas pensé. Les gens motivés sont ingénieux lorsqu'il s'agit de mettre des principes en pratique et nous ne pouvons prévoir les résultats de leur ingéniosité.

Les questions suivantes sont des questions de corroboration visant à vérifier si les initiatives de leadership des dirigeants ont bel et bien une incidence sur le milieu de travail, du point de vue des travailleurs, des contremaîtres et des « vérificateurs internes ».

Trav.	Avez-vous, au cours des six derniers mois, personnellement vu le directeur de la mine ou votre surintendant faire preuve de leadership en vue de l'amélioration du rendement en matière de santé et de sécurité? [T26]
Cont.	Avez-vous, au cours des six derniers mois, personnellement vu le directeur de la mine ou votre surintendant faire preuve de leadership en vue de l'amélioration du rendement en matière de santé et de sécurité? [CONT29]
Cop., m. ag.	J'ai observé des exemples précis du leadership du directeur de la mine en matière de santé et de sécurité au cours de la dernière année. [CO14]
PSST	J'ai observé des exemples précis du leadership du directeur de la mine en matière de santé et de sécurité au cours de la dernière année. [SS14]

Encore une fois, nous n'avons pas précisé la nature des activités de leadership. Peut-être devrons-nous être plus précis à l'avenir. Nous nous attendrions à ce que ces questions soient cruciales. En fait, la question T26 est la seule question directe adressée aux travailleurs sur le leadership des cadres.

Il existe des recoupements entre « esprit d'initiative » et « leadership ». Nous avons posé des questions visant à savoir si les gens faisaient davantage que réagir aux problèmes et s'ils prenaient des initiatives afin d'améliorer les méthodes de travail. Les deux questions pourraient fort bien être placées dans la grappe « initiative ».

Cop., m. ag.	Pouvez-vous donner plusieurs exemples de situations où le directeur de la mine ne s'est pas contenté de réagir aux problèmes de santé et de sécurité signalés par les travailleurs, les contremaîtres et le CMSST, et a pris des initiatives afin d'améliorer les méthodes de travail et, par le fait même, le rendement en matière de santé et de sécurité? [CO35]
PSST	Pour la dernière année, pouvez-vous donner plusieurs exemples de situations où le directeur de la mine ne s'est pas contenté de réagir aux problèmes de santé et de sécurité signalés par les travailleurs, les contremaîtres et le CMSS, et a pris des initiatives afin d'améliorer les méthodes de travail et, par le fait même, le rendement en matière de santé et de sécurité? [SS34]

On pourrait s'attendre à ce que les gens qui exercent un certain leadership relativement à la santé et à la sécurité au travail au sein d'une organisation sachent bien où celle-ci se situe par rapport aux autres. C'est sur cette réflexion que se fondent les questions suivantes :

Dir. m.	Je connais le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité et je sais où elle se situe à cet égard par rapport à d'autres entreprises du secteur. [DM29]
Dirig.	Je connais le rendement de chaque exploitation ou usine en matière de santé et de sécurité et je sais où elle se situe par rapport à d'autres entreprises du secteur. [DIR2]
Adm.	Je connais le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité et je sais où elle se situe par rapport à d'autres entreprises du secteur. [ADM2]
Cop., m. ag.	Je connais le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité et je sais où elle se situe par rapport à d'autres entreprises du secteur. [CO2]
PSST	Je connais le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité et je sais où elle se situe par rapport à d'autres entreprises du secteur. [SS2]

Nous savons cependant qu'il est notoirement difficile d'obtenir des statistiques sur la santé et la sécurité au travail dans un format cohérent et fiable. Nous n'avons pas contre-vérifié ces connaissances ni le degré de précision que les répondants croyaient que nous attendions de leurs connaissances. Les réponses à ces questions constituent des « signes » positifs de la présence de certains autres attributs souhaitables chez les répondants; elles servent à évaluer de façon générale l'importance qu'accorde une personne à la santé et à la sécurité au travail.

Les questions ci-dessous peuvent sembler un peu hors de propos, mais nous les avons posées car nous nous intéressons au leadership à tous les paliers.

Trav.	Je suis capable de reconnaître des situations pouvant causer des maladies ou des blessures à mon lieu de travail. [T12]
Cont.	Je suis capable de reconnaître des situations à risque élevé. [CONT16]
C. int.	Je suis capable de reconnaître des événements qui accroissent le risque, par exemple des activités inhabituelles ou qui exigent beaucoup d'énergie. [CI19]

On pourrait croire que les meilleures entreprises ont une culture qui encourage les gens, même aux paliers les moins élevés, à faire preuve d'initiative afin de motiver les autres à agir. Cependant, après considération, il serait peut-être préférable de classer ces questions soit dans la grappe « initiative », soit dans la grappe « information ».

4.9 LA GRAPPE « PROBLÈMES ET RÉPONSES RELATIFS AU SRI »

Nous n'avons pas observé de corrélation significative entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité. Elle contenait le plus de questions, soit 45 au total. Deux seulement s'adressaient directement aux travailleurs (4 % du total). Il est probable que cela soit la principale raison de la faible corrélation.

Notre utilisation de l'expression suivante :

> *« le système global de responsabilité à l'égard de mesures individuelles et collectives visant le traitement des questions de santé et de sécurité »*

pour décrire le SRI pourrait avoir posé un problème. Il est possible que de nombreux répondants aient confondu cet énoncé avec une description du système général de gestion de la santé et de la sécurité au travail ou des efforts déployés en général dans ce domaine.

La grappe comprenait plusieurs sous-thèmes et, en raison de sa taille, elle devrait être divisée en catégories distinctes. Aux fins de la discussion, nous avons regroupé les questions selon certains de ces sous-thèmes, par exemple :

- le signalement aux paliers supérieurs des problèmes relatifs au rendement du SRI;
- la réaction à ces signalements;
- le rôle du CMSST et du représentant des travailleurs en ce qui a trait au SRI;
- le rôle du professionnel de la santé et de la sécurité au travail en ce qui a trait au SRI;
- l'utilisation de « l'analyse du SRI »;
- l'existence d'une version « tronquée » du SRI.

Les questions du sous-groupe ci-dessous ne portent que sur le signalement des « problèmes relatifs au SRI » aux paliers supérieurs de l'organisation (il est à noter qu'*aucune* ne s'adresse aux travailleurs) :

Dir. m.	Avez-vous fait part aux dirigeants de l'entreprise de problèmes concernant le SRI pour examen ou pour qu'ils prennent une décision? [DM9]
Dirig.	Au cours de la dernière année, le vice-président (directeur de la mine) a-il fait part à la haute direction de problèmes concernant le SRI pour examen ou pour qu'elle prenne une décision? [DIR9]
Adm.	Au cours de la dernière année, le chef de la direction a-t-il fait part au Conseil de problèmes concernant le SRI pour examen ou pour qu'il prenne une décision? [ADM8]

Nous tenons à souligner que ces questions ne sont pas les mêmes que celles qui portaient sur le signalement en amont de préoccupations concernant la santé et la sécurité en milieu de travail, ni que celles qui s'intéressaient à la proposition aux supérieurs d'initiatives en

matière de santé et de sécurité. Dans le cas présent, les préoccupations doivent être liées au SRI en tant que tel. Par conséquent, un manque de clarté au sujet du SRI pose immédiatement un problème. Il n'est pas bon que les questions soient trop conceptuelles. Il est probable que de nombreux répondants aient cru que le SRI et les questions de santé et de sécurité au travail étaient en général synonymes et qu'ils aient ainsi donné une réponse positive même si le SRI n'était pas expressément désigné comme sujet.

Cependant, il ne faudrait pas éliminer ces questions trop rapidement. Peut-être les gens auront-ils à l'avenir une idée plus claire de ce qu'on entend par « rendement du SRI ». Nous comptons certainement qu'avec le temps, le SRI deviendra pour la haute direction un sujet discernable et distinct des préoccupations se rapportant à la santé et à la sécurité au travail en général. À notre avis, les cadres devront se faire plus explicites en qui a trait à la promotion du SRI.

Comme toujours, on aura beau signaler des problèmes à ses supérieurs, en obtenir une réaction appropriée est une tout autre affaire et si, avec le temps, les supérieurs ne réagissent pas, les subalternes cessent de signaler les problèmes. Cela peut sembler être l'évidence même, mais un manque de communication ascendante peut être le résultat d'un problème survenu antérieurement dans le traitement des préoccupations.

Dir. m.	Les dirigeants de l'entreprise réagissent rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés par moi au sujet du SRI. [DM13]
Dirig.	Au cours de la dernière année, j'ai réagi rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés par les vice-présidents (directeurs de mine) concernant le SRI. [DIR11]
Adm.	Le Conseil réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes qui lui sont signalés par le chef de la direction concernant le SRI. [ADM10]
Dir. m.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes qui me sont signalés concernant le SRI. [DM34]

Encore une fois, ces questions portent sur la réaction à des problèmes signalés au sujet du SRI et non sur la santé et la sécurité en général.

Les questions suivantes s'intéressent au rôle du représentant des travailleurs et du CMSST :

Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, le CMSST a-t-il procédé à une vérification du SRI ou pris des dispositions à cet égard? [CO25]
Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, le CMSST a-t-il examiné l'établissement et le rendement du SRI avec le président de l'entreprise? [CO7]
Dirig.	Au cours de la dernière année, la haute direction a-t-elle reçu des rapports du CMSST ou des représentants des travailleurs au sujet de la situation du SRI? [DIR12]

Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, le président de l'entreprise a-t-il demandé au CMSST de lui fournir des preuves du rendement du SRI? [CO8]
Adm.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il reçu des rapports du CMSST ou des représentants des travailleurs au sujet de la situation du SRI? [ADM12]
Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, le Conseil d'administration a-t-il reçu des rapports du CMSST au sujet de la situation du SRI? [CO10]
PSST	Au cours de la dernière année, le Conseil d'administration a-t-il reçu des rapports du CMSST au sujet de la situation du SRI? [SS10]
Dir.m.	Au cours de la dernière année, avez-vous reçu des rapports du CMSST ou des représentants des travailleurs au sujet de la situation du SRI? [DM33]

Un vérificateur interne actif fera part des problèmes aux personnes compétentes au sein de l'organisation. Étant donné que chaque personne se doit d'exercer une diligence raisonnable et que le degré de diligence varie selon les connaissances, les pouvoirs indirects des vérificateurs internes consisteront en grande partie en une capacité de mieux informer les gens au sujet de la santé et de la sécurité au travail. On obtient de meilleurs résultats lorsque tout le monde au sein d'une organisation comprend ce qui se passe.

Les questions ci-dessus ne portent pas sur les problèmes de santé et de sécurité au travail en général, mais bien sûr la situation du SRI. Il est possible que, à l'heure actuelle, même les entreprises affichant le meilleur rendement n'aient pas l'habitude d'isoler le SRI de leur rendement général en matière de santé et de sécurité au travail. Lorsque ce principe sera mieux compris, ces questions devraient donner une meilleure corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Il existe un autre problème sur lequel il faudra nous pencher : une situation où le SRI fonctionne si bien que le CMSST n'a rien à faire. Dans un tel cas, l'inactivité du CMSST ou du représentant des travailleurs aurait une incidence négative sur la « note » obtenue pour ces questions lors de la vérification, lorsqu'en fait la réalité est tout le contraire. Nous devrons trouver un moyen d'inverser la valeur des questions lorsque certains signes indépendants indiquent que le noyau central du SRI fonctionne parfaitement.

À des fins de corroboration, nous devons également demander si les personnes visées réagissent de façon appropriée et opportune aux renseignements transmis par le CMSST ou le représentant des travailleurs.

Dirig.	La haute direction réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés [par le CMSST ou le représentant des travailleurs] concernant le SRI. [DIR13]
Adm.	Le Conseil réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés [par le CMSST ou le représentant des travailleurs] concernant le SRI. [ADM13]
Cop., m. ag.	Le Conseil réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés par le CMSST concernant le SRI. [CO11]
PSST	Le Conseil réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés par le CMSST concernant le SRI. [SS11]

Les réponses à ces questions se sont avérées révélatrices et contradictoires : la haute direction et les membres du Conseil ont donné des réponses surtout positives, tandis que celles du CMSST et des professionnels de la santé et de la sécurité au travail étaient plus variées et généralement négatives. Pour une exploitation donnée, une telle divergence révèle l'existence d'un problème au sein du SRI.

Les questions suivantes portent sur un autre sous-thème, celui du rôle du professionnel de la santé et de la sécurité au travail.

PSST	Au cours de la dernière année, avez-vous examiné l'établissement et le rendement du SRI avec le président de l'entreprise? [SS7]
PSST	Au cours de la dernière année, avez-vous fourni au président de l'entreprise des preuves du rendement du SRI? [SS8]
Dir. m.	Au cours de la dernière année, avez-vous reçu des rapports du coordonnateur de la santé et de la sécurité au sujet de la situation du SRI? [DM32]
PSST	Au cours de la dernière année, avez-vous procédé à une vérification du SRI ou pris des dispositions à cet égard? [SS25]
Cop., m. ag.	Le coordonnateur de la santé et de la sécurité a périodiquement prodigué des conseils au CMSST au sujet de questions liées au SRI. [CO27]
PSST	Prodiguez-vous périodiquement des conseils au CMSST au sujet de questions liées au SRI? [SS27]
PSST	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec des gens de tous les paliers de l'entreprise au sujet de la nature et du fonctionnement du SRI en général? [SS24]

À l'heure actuelle, il se peut que le professionnel de la santé et de la sécurité au travail ne soit pas appelé à procéder à une vérification du SRI (distincte de celle du système de santé et de sécurité au travail) ni à prodiguer des conseils explicites à la haute direction au sujet du SRI, mais nous croyons que ces questions deviendront plus pertinentes avec le temps, au fur et à mesure que le concept du SRI s'implantera dans les activités quotidiennes. En principe, une fois que le SRI est bien compris, il dicte le rôle du

professionnel de la santé et de la sécurité au travail, qui devrait être en mesure de bien conseiller toutes les parties sur la façon d'optimiser le SRI.

Les questions CO27 et SS27 devraient nous indiquer si le professionnel de la santé et de la sécurité au travail traite du SRI dans ses discussions avec le CMSST. Bien entendu, la réponse dépendra des véritables rapports entre le professionnel de la santé et de la sécurité au travail et le CMSST. Le statut du professionnel de la santé et de la sécurité au travail varie considérablement d'une organisation à l'autre. Il peut s'agir d'un représentant de la direction siégeant au Comité ou il peut être carrément exclu des « hautes sphères » du CMSST. Comment considère-t-on le professionnel de la santé et de la sécurité au travail au sein de l'organisation? Comme une source indépendante de conseils ou simplement comme un autre membre du personnel cadre? Néanmoins, on comprend qu'*a priori*, son véritable rôle consiste à 1) promouvoir le concept du SRI, 2) informer l'organisation au sujet du SRI et 3) diriger des activités inspirées par le SRI.

Les questions suivantes portent sur ce que nous appelons « l'analyse du SRI », qui consiste, à l'aide du modèle de SRI, à rechercher plus loin qu'en surface origine des problèmes de santé et de sécurité au travail, pour déterminer si elle réside dans une défaillance ou une faiblesse du système.

Cop., m. ag.	Dans l'ensemble, je crois que les représentants des travailleurs au sein du CMSST se concentrent sur les problèmes sous-jacents concernant le rendement du SRI et ne se contentent pas de traiter de préoccupations immédiates comme des gestes risqués et des conditions dangereuses. [CO26]
PSST	Dans l'ensemble, je crois que les représentants des travailleurs au sein du CMSST se concentrent sur les problèmes sous-jacents concernant le rendement du SRI et ne se contentent pas de traiter de préoccupations immédiates comme des gestes risqués et des conditions dangereuses. [SS26]
M. ag.	Lorsque je discute d'un problème de santé et de sécurité avec un travailleur, j'essaie toujours de découvrir pourquoi il n'était pas en mesure de régler ce problème seul. [MA36]
M. ag.	Lorsque je discute d'un problème de santé et de sécurité avec un travailleur, j'essaie toujours de découvrir pourquoi il n'était pas en mesure de régler ce problème en collaboration avec son contremaître. [MA37]
M. ag.	Lorsque je reçois un rapport ou une plainte au sujet d'un problème de santé et de sécurité, je crois que je cherche entre autres choses à déterminer comment et pourquoi le SRI a échoué. [MA38]
M. ag.	Lorsque je reçois un rapport ou une plainte d'un travailleur ou d'un membre du Comité au sujet d'un problème de santé et de sécurité, j'en discute toujours avec un membre d'un palier de direction supérieur lorsque je ne reçois pas de réponse appropriée à un niveau inférieur. [MA40]
M. ag.	Lorsque je reçois un rapport ou une plainte au sujet d'un problème de santé et de sécurité, j'essaie toujours de déterminer si une faiblesse du système de gestion de la santé et de la sécurité est à l'origine de ce problème. [MA39]

M. ag.	Lorsque j'inspecte un lieu de travail, j'essaie en bout de ligne de déterminer, d'après les « symptômes » que j'observe, si le SRI fonctionne bien. [MA43]
Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, à titre de membre du CMSST, avez-vous discuté avec des gens de tous les paliers de l'entreprise au sujet de la nature et du fonctionnement du SRI en général? [CO24]

Ces questions s'adressent principalement aux représentants des travailleurs et aux membres agréés. Gardent-ils le SRI à l'esprit lorsqu'ils abordent les problèmes de santé et de sécurité au travail? Si le SRI constitue bel et bien le moyen d'atteindre un meilleur rendement en matière de santé et de sécurité au travail et si leur rôle est d'agir à titre de vérificateurs du SRI, il semble évident qu'ils devraient se livrer à l'analyse du SRI.

Toujours sous le thème de « l'analyse du SRI », nous attendons des dirigeants qu'ils abordent également les problèmes de santé et de sécurité au travail en procédant à une analyse des causes fondamentales axée sur le SRI.

C. int.	Lorsque vous visitez l'un des lieux de travail, cherchez-vous des signes de défaillance du SRI? [CI29]
Dir. m.	Lorsque vous visitez l'un des lieux de travail, cherchez-vous des signes de défaillance du SRI? [DM24]
Dir. M.	Prenez-vous régulièrement connaissance du procès-verbal des réunions du CMSST afin d'y trouver des signes de défaillance du SRI? [DM41]

Le directeur de la mine devrait prendre connaissance du procès-verbal des réunions du CMSST, car on peut habituellement y trouver de nombreux signes d'un mauvais fonctionnement du SRI. Ces questions pourraient être améliorées. Il n'est pas certain, d'après les réponses, que les personnes interrogées ont bien compris le lien entre les « signes » et les facteurs sous-jacents relatifs au SRI. En fait, on pourrait dire que les questions CI29 et DM24 ne portent pas tant sur l'analyse du SRI que sur les signes de sa défaillance, ce qui n'est pas la même chose.

Les questions suivantes s'intéressent à une situation malsaine au sein d'un SRI qui fonctionne bien, celle où le travailleur s'adresse au représentant des travailleurs ***en premier*** plutôt que de soulever la question de santé et de sécurité au travail auprès de son contremaître.

Trav.	Lorsque je fais part d'un problème de santé et de sécurité à mon contremaître, il me dit de m'adresser immédiatement au représentant des travailleurs au sein du Comité ou au service de la sécurité. [T17]
Cont.	Lorsque l'un de mes employés me fait part d'un problème de santé et de sécurité, je lui dis de s'adresser immédiatement au représentant des travailleurs au sein du Comité ou au service de la sécurité. [CONT22]
Trav.	J'ai connaissance de quelques occasions, au cours de la dernière année, où un travailleur a fait part d'un problème de santé et de sécurité au représentant des travailleurs et non à son contremaître. [T20]

Cont.	Au cours de la dernière année, il est arrivé qu'un de mes employés fasse part d'un problème de santé et de sécurité à quelqu'un d'autre que moi. [CONT25]
Cop., m. ag.	J'ai l'impression que les travailleurs font habituellement part des problèmes de santé et de sécurité directement à leur représentant au sein du Comité ou à un de ses membres plutôt qu'à leur contremaître. [CO32]
PSST	J'ai l'impression que les travailleurs font habituellement part des problèmes de santé et de sécurité directement à leur représentant au sein du Comité ou à un de ses membres plutôt qu'à leur contremaître. [SS31]

Le noyau central du SRI n'a aucune chance de fonctionner. Il se peut aussi qu'il ait eu une chance de bien fonctionner mais ne l'a pas fait et que le travailleur, frustré, a maintenant recours au « mécanisme auxiliaire », c'est-à-dire, s'adresse au représentant des travailleurs et au CMSST. Dans un cas comme dans l'autre, il faut d'abord s'assurer que le SRI se porte bien, c'est-à-dire faire renaître l'enthousiasme chez les contremaîtres et les paliers supérieurs. Puis, il faut encourager le travailleur à suivre encore la voie habituelle. Les membres du CMSST devraient savoir rediriger le travailleur ver le SRI s'il n'a pas déjà fait part du problème à son contremaître.

La question suivante n'a pas sa place dans la grappe « problèmes et réponses relatifs au SRI » et devrait figurer dans celle des initiatives.

Dir. m.	Au cours de la dernière année, avez-vous pris une initiative (à part donner suite aux rapports) pour orienter les cadres intermédiaires en ce qui a trait au SRI? [DM11]

D'après l'examen des réponses aux questions de la grappe « problèmes et réponses relatifs au SRI », nous trouvons préférable d'en extraire les questions portant sur le rôle du professionnel de la santé et de la sécurité, du représentant des travailleurs, des membres agréés et du CMSST et de les placer dans une grappe distincte. À titre de « vérificateurs internes », ils jouent un rôle fonctionnellement différent de celui des personnes qui assument une responsabilité directe.

4.10 LA GRAPPE « RESPONSABILITÉ »

Ces quatre dernières questions portent sur la responsabilité dans les rapports entre les travailleurs et les contremaîtres :

Trav.	Lorsque je discute de mon travail avec mon supérieur, ses attentes face à moi ou à mon rendement en matière de santé et de sécurité sont toujours claires. [T18]
Cont.	Lorsque j'attribue des tâches, je donne des directives claires sur la nécessité de les exécuter sans danger. [CONT23]
Cont.	Comprenez-vous bien qui se trouve sous votre responsabilité à titre de contremaître? [CONT35]

Cont.	Connaissez-vous bien les limites du secteur dont vous êtes responsable? [CONT36]

Les questions CONT35 et CONT36 figurent ici en raison de la définition large de la notion de « contremaître » en vertu de la loi et du fait qu'un contremaître peut être responsable de travailleurs qui ne sont pas des employés. Bien que ces deux questions comportent un renvoi à la diligence raisonnable, elles abordent néanmoins des problèmes susceptibles de survenir au sein du SRI dans de nombreux milieux de travail. Peut-être le secteur minier en est-il un où ces problèmes ont tendance à être clairement définis. Cependant, dans bon nombre de lieux de travail en milieu industriel, nous avons constaté que les contremaîtres répondent souvent incorrectement à ces deux questions.

Paradoxalement, cette grappe de questions s'est avérée décevante. Qui aurait cru que la grappe « *responsabilité* », du point de vue du système de *responsabilité* interne, révélerait peu de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail? Tout ce que nous pouvons dire, c'est que la grappe contenait peu de questions et que sa portée et son incidence étaient limitées. En outre, pratiquement tous les contremaîtres ont répondu par l'affirmative aux questions CONT35 et CONT36, sans aucune véritable variation entre les différentes exploitations. Nous croyons qu'il serait préférable de déplacer ces questions et de les inclure dans la grappe « information » et d'inclure les questions T18 et CONT23 dans la grappe « planification ».

5. ANALYSE DU SRI À TOUS LES PALIERS DE L'ORGANISATION

Au chapitre 4, nous avons analysé les concepts associés au SRI : permet-il une « planification » efficace et une circulation satisfaisante de l'« information »? Il existe une autre façon d'analyser le SRI, qui consiste à examiner le rendement des différents *paliers* de l'organisation et des personnes qui jouent un rôle de soutien et, par exemple, à déterminer si les contremaîtres ou les cadres intermédiaires, pris collectivement, travaillent efficacement.

L'analyse de chacun des paliers du SRI nous permet de regrouper des remèdes aux faiblesses révélées par certains groupes de personnes au cours de la vérification. Par exemple, si le groupe des contremaîtres offre un rendement médiocre et que nous avons creusé assez loin pour en déterminer les causes, nous élaborerons tout un train de mesures correctrices orientées vers les contremaîtres, notamment :

- leur offrir une formation axée sur des mesures précises;
- clarifier leur compétence, ce qu'on attend d'eux et la méthode d'évaluation de leur rendement;
- leur offrir des primes d'encouragement;
- éliminer les obstacles administratifs nuisant au rendement;
- améliorer d'autres éléments du SRI qui minent ou entravent leurs efforts.

Cette méthode « chirurgicale » décourage l'adoption de mesures correctrices vagues et onéreuses, dont l'efficacité est difficile à évaluer.

Bien entendu, il est également possible qu'une organisation désire savoir pourquoi un groupe travaille si bien à un endroit donné, en vue de l'utiliser comme exemple pour d'autres groupes semblables situés ailleurs dans sa structure.

5.1 INTRODUCTION

Dans le présent chapitre, nous nous pencherons sur deux grandes questions concernant chaque groupe faisant partie du SRI. La première porte sur la compréhension, à savoir « le groupe comprend-il bien le SRI? », et la seconde sur le leadership, soit « le groupe est-il déterminé à faire ce qu'il faut dans le cadre du SRI? ». Le leadership n'est pas réservé aux gens des plus hauts paliers de direction. En matière de santé et de sécurité, il faut faire preuve de leadership à tous les paliers.

Nous avons rassemblé les questions posées aux fins de la vérification sous ces deux principaux thèmes et en séries pertinentes pour chaque groupe. Nous avons vérifié la corrélation entre les « bonnes » réponses de chaque groupe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail de l'exploitation des répondants. Sous le thème de la « compréhension », nous avons trouvé des corrélations significatives à tous les paliers

sauf chez les cadres intermédiaires et les dirigeants. Ces résultats signifient que nous devons émettre des recommandations en vue de l'amélioration des questions adressées à ces groupes.

En ce qui concerne les questions regroupées sous le thème du leadership, nous avons trouvé une corrélation significative entre les « bonnes » réponses et le rendement en matière de santé et de sécurité dans le cas des contremaîtres et des cadres intermédiaires seulement; ce n'était pas le cas chez les autres cadres, les dirigeants et les travailleurs. Étant donné que les réponses des travailleurs ont jusqu'ici été assez parallèles au rendement en matière de santé et de sécurité au travail, nous trouvons, de prime abord, assez curieuse l'absence d'une corrélation significative dans ce cas-ci. La solution est plutôt simple : une seule des questions de la grappe s'adressait aux travailleurs. Nous recommanderons de rendre ces questions plus précises afin d'obtenir une meilleure corrélation lors d'une utilisation ultérieure de l'outil de vérification.

Dans le présent chapitre, nous désirons :

- démontrer le raisonnement relatif à l'adoption de certaines questions (celles qui n'ont pas déjà été mentionnées au chapitre 4) aux fins de la vérification, c'est-à-dire comment nous en sommes arrivés à ces questions à partir du modèle;
- indiquer comment l'utilisateur final de l'outil de vérification pourrait diviser les questions en sous-groupes et en analyser les résultats de manière à en dégager des remèdes ou des solutions – nous organiserons l'analyse par palier au sein de l'organisation;
- suggérer des améliorations à apporter à l'outil de vérification en vue d'obtenir une meilleure corrélation entre les réponses au questionnaire et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Nous y fournissons également une évaluation des réponses au questionnaire fournies par les inspecteurs du ministère du Travail en contrepoint à celles des personnes travaillant dans les mines et pour les sociétés d'exploitation. Enfin, le chapitre contient en bref les réponses de deux entrepreneurs interrogés relativement à deux des visites que nous avons effectués dans des mines.

5.2 COMPRÉHENSION DU SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE

Notre principal objectif consiste à fournir un raisonnement relatif à certaines questions et à suggérer des modifications à apporter au groupe de questions et à ses sous-groupes. Pour ce faire, nous examinerons chaque palier de la structure hiérarchique du noyau central du SRI.

5.2.1 Compréhension du SRI par les travailleurs

Huit questions portaient sur le degré de compréhension du SRI chez les travailleurs. Quatre d'entre elles s'adressaient aux travailleurs eux-mêmes et les quatre autres amenaient à des membres d'autres paliers du SRI à évaluer la compréhension des travailleurs. Il existe une bonne corrélation entre le degré de compréhension du SRI chez les travailleurs (mesuré par les huit questions) et le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. Dans les mines affichant les meilleurs dossiers d'accidents, les travailleurs semblaient comprendre le SRI.

Trav.	Question fermée sur le SRI (13 parties) [T1]
Trav.	Je comprends le SRI et peux le décrire. [T27]
Trav.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement à la ligne hiérarchique. [T29]
Trav.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement au CMSST et aux représentants des travailleurs. [T13]

Des quatre questions posées aux travailleurs (ci-dessus), la question T1 est une longue question fermée (1a) qui comprend 13 sous-questions au sujet du SRI.[25]

1A. Dans la liste suivante, cochez **tous** les énoncés pertinents.

« Je crois que le Système de responsabilité interne (SRI) **devrait** souligner que :

a tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du conseil) doivent porter attention à la santé et à la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;

b les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;

c les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;

d nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;

e le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;

f le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;

---

25 Tous ceux et celles qui ont une responsabilité directe ou jouent un rôle de soutien ont répondu à la ***même*** question. En outre, d'après nos discussions au chapitre 3, ce sont les résultats de cette question combinés à ceux de la deuxième question (1b) — où les répondants devaient indiquer, compte tenu de leur propre réponse à la question 1a, si le SRI fonctionnait efficacement dans leur lieu de travail — qui ont donné une corrélation si forte avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

g	le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les règles et les méthodes;
h	si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;
i	si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;
j	le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande au travailleur de les corriger;
k	le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;
l	le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent;
m	nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation. »

La grande question fermée T1 rend essentiellement redondantes les autres questions posées aux travailleurs. En outre, aucune d'entre elles n'était en corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Par conséquent, nous recommandons l'élimination des questions T27, T29 et T13.

Les quatre autres questions (ci-dessous) sont des questions de corroboration. Nous les avons incluses dans l'étude pilote (réalisée dans deux exploitations) avant d'ajouter la question T1. Cependant, lorsque l'on se rend compte que la question T1a, considérée individuellement, n'est que plus ou moins corrélée avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, tandis que le groupe de huit questions donne une bonne corrélation, on constate que ces questions ont probablement un rôle à jouer. Deux des quatre questions (CONT32 et SS28), prises individuellement, étaient étroitement corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, mais pas les deux autres.

Cont.	Je crois que mes travailleurs comprennent le SRI. [CONT32]
C. int.	Je crois que les travailleurs comprennent le SRI. [CI33]
Cop., m. ag.	Je crois que les travailleurs comprennent le SRI et le rôle de ses participants. [CO28]
PSST	Je crois que les travailleurs comprennent le SRI et le rôle de ses participants. [SS28]

5.2.2 Compréhension du SRI chez les contremaîtres

Les questions équivalentes concernant les contremaîtres figurent dans les deux blocs ci-dessous; quatre d'entre elles ont été posées directement aux contremaîtres :

Cont.	Question fermée (13 parties) [CONT1]
Cont.	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [CONT30]
Cont.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement à la ligne hiérarchique. [CONT33]
Cont.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement au CMSST et aux représentants des travailleurs. [CONT17]

Nous avons constaté une très étroite corrélation entre les réponses à ces questions posées aux contremaîtres et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Comme dans le cas des questions s'adressant aux travailleurs. nous pouvons éliminer certains éléments redondants des prochaines versions de l'outil de vérification. Si nous retranchons les questions CONT33, CONT30 et CONT17 (puisqu'elles sont redondantes en raison de la question fermée CONT1), une corrélation importante demeure dans cette grappe. Puisque les réponses des contremaîtres, considérées individuellement, n'étaient pas suffisamment corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, les deux questions de corroboration ci-dessous ont de toute évidence un rôle à jouer et devraient être conservées.

Trav.	Je crois que le contremaître comprend le SRI. [T21]
C. int.	Je crois que le contremaître comprend le SRI. [CI32]

5.2.3 Compréhension du SRI chez les cadres intermédiaires

La grappe des questions posées aux cadres intermédiaires (sept questions au total) n'a pas révélé de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Il ne contenait qu'une seule question de corroboration, soit la question CONT31. Nous nous montrons prudents en ce qui a trait à la redondance dans le cas présent, étant donné l'absence de corrélation. Nous recommandons plutôt l'ajout de questions susceptibles de favoriser la corrélation.

C. int.	Question fermée sur le SRI (13 parties) [CI1]
C. int.	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [CI30]
C. int.	Je comprends le rôle du surveillant au sein du SRI et je peux le décrire. [CI31]
C. int.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement à la ligne hiérarchique. [CI34]
C. int.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement aux surveillants et aux travailleurs. [CI17]
C. int.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement au CMSST et aux représentants des travailleurs. [CI20]

Cont.	Je crois que le cadre intermédiaire comprend le SRI. [CONT31]

5.2.4 Compréhension du SRI chez les directeurs de mine

Les questions concernant la compréhension du SRI chez les directeurs de mine (grappe de huit questions) ont révélé une corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité. Six de ces questions s'adressaient directement aux directeurs de mine :

Dir. m.	Question fermée sur le SRI (13 parties) [DM1]
Dir. m.	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [DM25]
Dir. m.	Je comprends mon rôle au sein du SRI et je peux le décrire. [DM26]
Dir. m.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement à la ligne hiérarchique. [DM27]
Dir. m.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement au CMSST et aux représentants des travailleurs. [DM16]
Dir. m.	Les gestes que je pose ou que j'omets de poser peuvent entraîner des accidents. [DM40]

Nos commentaires au sujet de la redondance en ce qui a trait à la question à choix multiple s'appliquent également au cas présent. Les questions DM25, DM27 et DM16 peuvent être éliminées sans amoindrir l'importante corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail pour la grappe *tout entière*.

Nous n'avons pas posé la question DM40 aux paliers inférieurs de l'organisation car nous supposons que les personnes travaillant sur le terrain comprennent que les gestes qu'elles posent ou qu'elles omettent de poser peuvent entraîner des accidents. Cependant, nous savons par expérience que ce ne sont pas tous les cadres supérieurs qui acceptent la théorie moderne sur les accidents selon laquelle les causes profondes de ces derniers peuvent être liées aux paliers les plus élevés d'une organisation. Nous voulons nous assurer que les membres de la direction comprennent que s'ils ne prennent pas les mesures qu'un bon cadre supérieur devrait prendre relativement à la santé et à la sécurité au travail, ils font courir des risques plus élevés aux travailleurs. Cette question devrait demeurer dans les prochaines versions en raison de sa valeur éducative, sans égard à la corrélation.

Les deux questions de corroboration de la grappe des directeurs ont été posées aux « vérificateurs internes ». Encore une fois, puisque la question DM1 nous aide à évaluer directement si les directeurs comprennent le SRI, il est possible que ces deux questions soient redondantes, mais il est à noter toutefois qu'elles servent à corroborer les réponses de « tous les paliers de direction », ce qui constitue un groupe beaucoup plus important que celui des directeurs mentionné plus haut. Par conséquent, nous jugeons préférable de conserver les deux questions suivantes.

Cop., m. ag.	Je crois que tous les paliers de direction comprennent le SRI et le rôle de ses participants. [CO29]
PSST	Je crois que tous les paliers de direction comprennent le SRI et le rôle de ses participants. [SS29]

5.2.5 Compréhension du SRI chez les dirigeants d'entreprise

Cette grappe contenait six questions, toutes posées aux hauts dirigeants (nous n'avons posé aucune question aux autres intervenants du SRI au sujet de leur impression quant au degré de compréhension du SRI chez les dirigeants). À ce palier de direction, le plus élevé, nous n'avons constaté aucune corrélation entre les réponses fournies (considérées comme un tout ou individuellement) et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Par conséquent, les résultats, qu'ils soient bon ou mauvais, ne nous en apprennent pas davantage car ils ne sont pas liés au rendement en matière de santé et de sécurité au travail. En règle générale, nous avons obtenu les mêmes bonnes réponses sans égard au dossier des accidents, qu'il soit bon ou mauvais. Cela ne signifie pas cependant qu'il faille *nécessairement* modifier les questions.

Dirig.	Question fermée sur le SRI (13 parties) [DIR1]
Dirig.	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [DIR 29]
Dirig.	Je comprends mon rôle au sein du SRI et je peux le décrire. [DIR 30]
Dirig.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement à la ligne hiérarchique. [DIR 33]
Dirig.	Je crois que le CMSST est le principal moyen d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité. [DIR 22]
Dirig.	Les gestes que je pose ou que j'omets de poser peuvent entraîner des accidents. [DIR 32]

Nous pouvons retrancher ces questions, les modifier ou poser plus de questions aux autres paliers de l'organisation au sujet du degré de compréhension du SRI chez les dirigeants (ou encore combiner ces solutions). Il faudrait conserver les questions DIR1, DIR32 et probablement DIR30, sans égard aux autres modifications. Les questions DIR29, DIR33 et DIR22 devraient être éliminées, car la question fermée les rend redondantes. Dans le cas des dirigeants, il peut être pertinent de poser des questions de corroboration aux membres du CMSST, par exemple :

Cop., m. ag.—Je crois que les dirigeants comprennent que le SRI est différent des questions générales de santé et de sécurité au travail.

Cop., m. ag.—Je crois que les dirigeants sont personnellement déterminés à veiller au bon fonctionnement du SRI (et pas uniquement à assurer la santé et la sécurité au travail en général).

Cop, m. ag.—J'ai vu les dirigeants prendre des mesures visant à stimuler le SRI (et pas seulement à améliorer la santé et la sécurité au travail en général).

5.2.6 Compréhension du SRI chez les membres du Conseil d'administration

Cette grappe contenait sept questions, toutes posées aux membres du Conseil d'administration (nous n'avons posé aucune question aux autres intervenants du SRI au sujet de leur impression quant au degré de compréhension du SRI chez les membres du Conseil d'administration).

Adm.	Question fermée sur le SRI (13 parties) [ADM1]
Adm.	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [ADM 25]
Adm.	Je comprends mon rôle au sein du SRI et je peux le décrire. [ADM 26]
Adm.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe directement à la ligne hiérarchique. [ADM 28]
Adm.	Je crois que la responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité incombe aux surveillants et aux travailleurs. [ADM 11]
Adm.	Je crois que le CMSST est le principal moyen d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité. [ADM 19]
Adm.	Les gestes que je pose ou que j'omets de poser peuvent entraîner des accidents. [ADM 27]

Pour deux des six exploitations, nous n'avons pas pu interroger les membres du Conseil d'administration; en ce qui concerne les quatre autres, les réponses à cette grappe de questions n'étaient pas en corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions ADM25, ADM28, ADM11 et ADM19 devraient être retranchées car elles sont redondantes en raison de la question formulée.

Nous pourrions poser aux membres du CMSST plus de questions semblables à celles que nous avons proposé d'ajouter dans le cas des dirigeants, au sujet des membres du Conseil et de leur degré de compréhension du SRI. Cependant, comme il est moins probable que les membres du CMSST aient eu la possibilité d'évaluer la compréhension de ceux du Conseil, cette suggestion ne s'avérerait peut-être pas très pratique.

5.2.7 Compréhension du SRI chez les coprésidents et les membres agréés

La grappe de questions posées aux membres du CMSST comprenait 12 questions (présentées dans les deux blocs ci-dessous), dont toutes, sauf deux, s'adressaient directement aux coprésidents et aux membres agréés du Comité. Il y avait plus ou moins de corrélation entre les questions, prises en compte comme un tout, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Cop., m. ag.	Question fermée sur le SRI (13 parties) [CO1]
Cop., m. ag.	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [CO21]

Cop., m. ag.	Je comprends le rôle du Comité et de ses membres au sein du SRI et je peux le décrire. [CO22]
Cop., m. ag.	Je crois que tous les membres du Comité comprennent le SRI et le rôle de ses participants. [CO30]
Cop., m. ag.	Je crois que les travailleurs et la direction devraient s'occuper des questions de santé et de sécurité. [CO23]
Cop., m. ag.	Je crois que le Comité est le principal moyen d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité de l'entreprise. [CO15]
Cop., m. ag.	Je crois qu'il incombe directement au Comité de cerner et d'éliminer les dangers. [CO4]
Cop., m. ag.	Je crois que l'on considère le Comité comme le principal moyen d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité. [CO16]
Cop., m. ag.	Je crois que le Comité est un vérificateur interne du SRI. [CO17]
Cop., m. ag.	Je crois que le professionnel de la santé et de la sécurité au travail est un vérificateur interne du SRI. [CO18]

Compte tenu de la portée de la question fermée, il serait possible d'éliminer certaines des questions au sujet de la compréhension du SRI, par exemple CO21 et CO16, car elles sont redondantes. Cependant, en raison de leur utilité éducative, nous recommandons de conserver les questions sur les vérificateurs internes (CO17 et CO18). La question CO30 peut servir à déterminer si le CMSST se porte bien. Si une personne interrogée a bien répondu à la question CO1, c'est-à-dire qu'elle comprend *vraiment* le SRI, nous devrions alors porter une attention particulière à l'évaluation qu'elle fera de la compréhension des autres membres du CMSST.

Les questions SS30 et T32 servent à corroborer la compréhension des membres du CMSST. La question SS30 est peut-être redondante, mais la question T32 devrait être conservée car elle fait également partie du sous-bloc de questions dont nous avons discuté au chapitre 4 et qui, en somme, nous permettent de déterminer si, et dans quelle mesure, les répondants considèrent que le SRI ne comprend que les travailleurs et leur représentant (vision « tronquée » du SRI), plutôt que tous les paliers, des travailleurs aux membres du Conseil d'administration.

PSST	Je crois que tous les membres du Comité comprennent le SRI et le rôle de ses participants. [SS30]
Trav.	Les travailleurs indiquent que leurs représentants au Comité leur disent de leur faire part des problèmes à eux plutôt qu'au contremaître. [T32]

5.2.8 Compréhension du SRI chez le professionnel de la santé et de la sécurité au travail

Il n'y avait aucune corrélation significative dans le cas des professionnels de la santé et de la sécurité au travail. Peut-être ceux-ci ont-ils une assez bonne idée de la bonne réponse, quelle que soit l'exploitation où ils travaillent. Ces professionnels sont peu nombreux et n'ont habituellement aucun pouvoir direct en ce qui a trait à la santé et à la sécurité au travail. Leur compréhension du SRI ne pourrait agir sur le rendement en matière de santé et de sécurité au travail que s'ils peuvent influencer la façon dont le directeur de la mine et les surveillants comprennent le système.

PSST	Question fermée sur le SRI. (13 parties) [SS1]
PSST	Je comprends le SRI et je peux le décrire. [SS22]
PSST	Je comprends mon rôle au sein du SRI et je peux le décrire. [SS23]
PSST	Je crois que le Comité est le principal moyen d'améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. [SS15]
PSST	Je crois qu'il m'incombe directement de déterminer les risques et de faire en sorte qu'ils soient éliminés. [SS4]
PSST	Je crois que l'on considère le Comité comme le principal responsable du rendement en matière de santé et de sécurité. [SS16]
PSST	Je crois que le Comité est un vérificateur interne du SRI. [SS17]
PSST	Je crois que le professionnel de la santé et de la sécurité au travail est un vérificateur interne du SRI. [SS18]

La question CO31 est la seule question de corroboration.

Cop., m. ag.	Je crois que le professionnel de la santé et de la sécurité au travail comprend le SRI et le rôle de ses participants. [CO31]

Afin d'améliorer les résultats de la grappe de questions posées aux professionnels de la santé et de la sécurité au travail, nous recommandons de demander aux travailleurs et aux contremaîtres d'évaluer le degré de compréhension du SRI chez les professionnels de la santé et de la sécurité au travail. Par exemple :

Trav. ou ag. m.	Je crois que le professionnel de la santé et de la sécurité au travail comprend que le SRI est différent des questions de santé et de sécurité au travail en général.
Trav. ou ag. m.	Je crois que le professionnel de la santé et de la sécurité au travail est déterminé à veiller au bon fonctionnement du SRI (et pas seulement à assurer la santé et la sécurité au travail en général).

Trav. ou ag. m. J'ai vu le professionnel de la santé et de la sécurité au travail prendre des mesures visant à stimuler le SRI (et pas seulement à améliorer la santé et la sécurité au travail en général).

Étant donné le peu de compétence directe, cependant, nous ne sommes pas certains de voir la corrélation s'améliorer.

5.3 LEADERSHIP (ENGAGEMENT)

Seules les réponses des contremaîtres aux questions portant sur le leadership étaient en bonne corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Si les réponses des travailleurs n'offraient aucune corrélation, c'est probablement que peu de questions concernaient réellement leur engagement.

5.3.1 Engagement des dirigeants de l'entreprise

La grappe ayant pour thème l'« engagement des dirigeants de l'entreprise » (qui contenait 56 questions au total) consistait en des questions adressées aux dirigeants et aux membres du Conseil d'administration *ainsi qu'*aux autres participants au SRI au sujet des dirigeants et des membres du Conseil d'administration. Les réponses fournies, prises en compte comme un tout, étaient peu corrélées avec le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. Ce manque de corrélation *pourrait* s'expliquer en partie par l'homogénéité considérable des réponses données par les membres de la haute direction, sans égard à l'exploitation dont ils parlaient. Nous devons également user de prudence dans nos commentaires puisque nous n'avons pas interrogé un échantillon complet de répondants des *paliers supérieurs* pour les six exploitations.[26]

Bon nombre des questions de cette grappe figurent également dans l'autre. Par exemple, au chapitre 4 nous avons examiné le leadership en tant que facteur de rendement. Les questions ADM4 et DIR4 constituent des exemples de questions répétées. Par conséquent, on peut trouver au chapitre 4 certains de nos commentaires au sujet de certaines questions, notamment de leur clarté et de leur pertinence.

Adm.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il adopté une vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité et en a-t-il fait part à la haute direction? [ADM4]
Dirig.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il adopté une vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité et en a-t-il fait part à la haute direction? [DIR4]
Adm.	À votre connaissance, la vision du Conseil en matière de santé et de sécurité tient-elle compte du SRI? [ADM5]

26 Notre plan aux fins de la vérification d'essai consistait à interroger deux dirigeants (p. ex. le président ou les premiers vice-présidents de l'entreprise) et un membre du Conseil d'administration qui n'était *pas* également membre de la haute direction.

Cop., ag. m.	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il présenté sa vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité à la haute direction? [CO5]
PSST	Au cours de la dernière année, le Conseil a-t-il présenté sa vision d'ensemble relativement au rendement en matière de santé et de sécurité à la haute direction? [SS5]
Cop., ag. m.	À votre connaissance, la vision du Conseil en matière de santé et de sécurité tient-elle compte du SRI? [CO6]
PSST	À votre connaissance, la vision du Conseil en matière de santé et de sécurité tient-elle compte du SRI? [SS6]

Voici maintenant quelques explications quant au choix de certaines questions. Nous avons posé un certain nombre des questions figurant ci-dessous au sujet de la politique de la société en matière de santé et de sécurité au travail. En Ontario, la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille, sont tenues par la loi d'adopter et d'afficher une politique en matière de santé et de sécurité au travail. Malheureusement, certaines personnes se contentent d'une politique *de façade*. Les énoncés de politique devraient exposer en détail les valeurs, les principes et les priorités des cadres supérieurs. Les autres éléments du système de gestion devraient servir à mettre ces idées en œuvre. L'énoncé de politique devrait être le point de départ de la planification, de la formation et d'autres activités. Au sein d'une organisation, tout le monde devrait être en mesure de reconnaître les idées, de les formuler et de les mettre en pratique dans le cadre d'un processus continu et créatif.

Le groupe de sept questions ci-dessous exprime deux idées très différentes : 1) la politique décrit-elle clairement le SRI? 2) est-ce que chacun comprend ce que contient cette politique? Lorsque nous avons demandé aux répondants si la politique traitait du principe du SRI selon lequel chacun doit s'occuper de la santé et de la sécurité au travail individuellement ***et*** en collaboration avec les autres, certains d'entre eux ont répondu par l'affirmative, même si une lecture de la politique de l'exploitation en question nous a amenés à conclure que ce n'était pas le cas. On peut prévoir qu'à l'avenir, si l'analyse et la vérification du SRI deviennent monnaie courante, il sera tout à fait normal de voir le SRI mentionné dans les énoncés de politique. Il ne s'agit que d'un signe temporaire de la situation des idées relatives au SRI.

Trav.	La politique de l'entreprise à cet égard dit-elle que tout le monde doit essayer d'améliorer la santé et la sécurité? [T30]
Cont.	La politique de l'entreprise à cet égard dit-elle que tout le monde doit essayer d'améliorer la santé et la sécurité? [CONT34]
C. int.	La politique de l'entreprise à cet égard dit-elle que tout le monde doit essayer d'améliorer la santé et la sécurité? [CI35]
Dir. m.	La politique de l'entreprise à cet égard dit-elle que tout le monde doit essayer d'améliorer la santé et la sécurité? [DM28]

Dirig.	La politique de l'entreprise à cet égard dit-elle que tout le monde doit essayer d'améliorer la santé et la sécurité? [DIR27]
Adm.	La politique de l'entreprise à cet égard dit-elle que tout le monde doit essayer d'améliorer la santé et la sécurité? [ADM23]
PSST	Le SRI est-il mentionné dans la description de tâches du professionnel de la santé et de la sécurité au travail? [SS35]

Les questions ADM14 et DIR14 qui font partie du bloc de 10 questions présentées ci-dessous n'ont pas été posées ailleurs. Comme nous en avons parlé au chapitre 4, la mesure dans laquelle le Conseil devrait offrir des suggestions aux dirigeants suscite en règle générale une certaine controverse. On pourrait croire que si le sage et prudent Conseil s'appuyait sur de solides principes pour quoi que ce soit, ce serait bien pour jeter un éclairage philosophique sur les questions de santé et de sécurité au travail, comme le fait par exemple le SRI. Les huit autres questions font partie de la grappe portant sur les facteurs de rendement dont il est question au chapitre 4.

Adm.	Le Conseil a présenté au chef de la direction des suggestions touchant le SRI. [ADM14]
Dirig.	Le Conseil a présenté au chef de la direction des suggestions touchant le SRI. [DIR14]
Adm.	Le Conseil réagit rapidement [...] aux problèmes qui lui sont signalés par le chef de la direction concernant le SRI. [ADM10]
Adm.	Le Conseil réagit rapidement [...] aux problèmes signalés par le CMSST concernant le SRI. [ADM13]
Cop., ag. m.	Le Conseil réagit rapidement [...] aux problèmes signalés par le CMSST concernant le SRI. [CO11]
PSST	Le Conseil réagit rapidement [...] aux problèmes signalés par le CMSST concernant le SRI. [SS11]
Cop., m. ag.	Le chef de la direction a-t-il demandé au CMSST de lui fournir des preuves du rendement du SRI? [CO8]
PSST	Le chef de la direction a-t-il demandé au CMSST de lui fournir des preuves du rendement du SRI? [SS8]
Dirig.	La haute direction réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés [par le CMSST ou le représentant des travailleurs] concernant le SRI. [DIR13]
Dirig.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés par les vice-présidents (directeurs de mine) concernant le SRI [DIR11]

Dir. m.	Les dirigeants de l'entreprise agissent rapidement et de façon appropriée aux problèmes que je leur signale concernant le SRI. [DM13]

Aucune des questions ci-dessous n'apparaît dans une autre grappe. Il ne serait pas étonnant que les six premières questions soient mal comprises dans les organisations où le SRI lui-même n'est pas bien compris. Il s'agit du type de questions évidentes auxquelles tous les cadres ont tendance à répondre par l'affirmative, sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité. Cependant, nous avons reçu des réponses très honnêtes à certaines de ces questions, réponses qui représentent les deux extrêmes.

Les questions ADM6 et DIR6 sont, par contraste, très importantes. Cependant, il est permis de soupçonner que les cadres y ont répondu dans l'affirmative sans considérer le SRI comme un élément distinct de l'évaluation de leur rendement. Si la santé et la sécurité au travail constituent un point important à tous les paliers supérieurs de l'organisation, on peut s'attendre à une réponse positive. Nous croyons que le problème provenait du fait qu'en règle générale, les cadres croyaient que le SRI était synonyme de santé et de sécurité au travail. Nous devrions reformuler un certain nombre des questions portant sur le SRI, ce qui pourrait se présenter ainsi : « En gardant à l'esprit que « SRI » et « santé et sécurité » ne sont pas des synonymes, avez-vous, au cours de la dernière année, passé le SRI en revue avec le chef de la direction? » (question ADM7, par exemple.)

Adm.	Au cours de la dernière année, avez-vous passé le SRI en revue avec le chef de la direction? [ADM7]
Dirig.	Au cours de la dernière année, le Conseil a passé le SRI en revue avec moi. [DIR7]
Dirig.	La haute direction a fourni une orientation au directeur de la mine concernant le SRI. [DIR15]
Dir.m.	La haute direction a fourni une orientation au directeur de la mine concernant le SRI. [DM42]
Dirig.	Au cours de la dernière année, avez-vous passé le SRI en revue avec le directeur de la mine? [DIR8]
Dir. m.	Au cours de la dernière année, les dirigeants de l'entreprise ont passé le SRI en revue avec moi. [DM6]
Adm.	Les capacités et la motivation relatives au SRI et la santé et la sécurité sont des critères de sélection importants. [ADM6]
Dirig.	Les capacités et la motivation relatives au SRI et à la santé et la sécurité sont des critères de sélection importants. [DIR6]
Dir. m.	Avez-vous un mandat clair en ce qui concerne la protection de la santé et de la sécurité dans l'exploitation de la mine? [DM19]

Au chapitre 4, nous avons brièvement parlé de l'importance des questions portant sur la reddition de comptes, mais avons mentionné qu'elles n'avaient pas suscité de très

bonnes réponses, peut-être en partie parce que « l'obligation de rendre compte » est une idée populaire, mais faible sur le plan du concret. Quel cadre supérieur répondrait par la négative à la question DIR31 ci-dessous? Pourtant, nous n'avons jamais vu d'article publié dans le cahier « Affaires » du *Globe and Mail* au sujet d'un chef de direction démis de ses fonctions par le Conseil d'administration en raison d'un piètre rendement au chapitre de la santé et de la sécurité au travail. La responsabilisation ou l'obligation de rendre compte est l'une de ces questions où un gouffre sépare la théorie de la pratique. Si l'outil de vérification devait servir à une analyse approfondie réalisée par une tierce partie, alors peut-être sera-t-il possible de compléter le questionnaire avec des entrevues. Le moyen le plus efficace d'obtenir des réponses significatives consisterait à poser la question suivante : « *De quelle façon* êtes-vous tenu responsable du rendement en matière de santé et de sécurité au travail? » tout en montrant au répondant des statistiques sur le rendement de l'entreprise sur le plan de la santé et de la sécurité au travail comparativement à celui des meilleurs du secteur. Pour ces raisons, nous croyons qu'il serait préférable de retrancher certaines questions sur la reddition de comptes, notamment les questions DIR31 et DM3.

Dirig.	Croyez-vous devoir rendre des comptes au Conseil relativement au rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [DIR31]
Dir. m.	Croyez-vous devoir rendre des comptes aux dirigeants de l'entreprise relativement au rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité? [DM3]

Les quatre questions suivantes faisaient également partie de la grappe de questions portant sur les facteurs de rendement; nous avons brièvement parlé de leur ambiguïté au chapitre 4. Bien que la plupart des réponses soient positives, quelques-unes étaient négatives.

Dirig.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes les réunions du Conseil? [DIR16]
Adm.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes les réunions du Conseil? [ADM15]
Dirig.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes les réunions de la haute direction? [DIR17]
Dir. m.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de toutes vos réunions avec les dirigeants de l'entreprise? [DM35]

Les deux questions ci-dessous figuraient-elles aussi dans d'autres grappes de questions. Elles sont assorties d'une certaine valeur éducative qui fait que nous devrions continuer de les poser aux dirigeants, car elles inciteront ces derniers à se renseigner au moment de la préparation des rapports. Nous pourrions simplement vérifier les documents en question si nous souhaitions uniquement savoir si la santé et la sécurité au travail comptent parmi les points abordés dans les rapports annuels. C'est ce que nous avons fait, d'ailleurs (consulter l'annexe 5), et nous avons découvert que dans bon

nombre de cas la santé et la sécurité au travail n'étaient pas bien présentées; elles étaient souvent éclipsées ou subsumées dans les préoccupations d'ordre environnemental.

Adm.	Le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité compte-t-il parmi les points abordés dans chacun des cinq derniers rapports annuels? [ADM16]
Dirig.	Le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité compte-t-il parmi les points abordés dans chacun des cinq derniers rapports annuels? [DIR18]

Les quatre premières des six questions ci-dessous ne faisaient partie d'aucune autre grappe. Ce sont d'excellentes questions, puisque le leadership axé sur la motivation doit influencer l'effectif. Un travailleur ne répondra pas par l'affirmative à la question 25 uniquement parce que le chef de la direction a appuyé sur un petit bouton administratif quelque part; par contre, il répondra par l'affirmative s'il a eu connaissance d'une visite du chef de la direction au lieu de travail dans le but de renseigner les gens sur la sécurité. Ces questions sont d'une grande valeur lorsque le chef de la direction sait qu'elles seront posées aux autres. Si les visites des dirigeants deviennent monnaie courante, il faudrait demander aux travailleurs s'ils croient que le chef de la direction est sincère lorsqu'il parle de santé et de sécurité au travail. Certaines personnes pourraient penser que ces questions seraient trop subjectives, mais ce n'est pas le cas. Les gens jugent de la sincérité des autres de façon très subjective et intuitive, mais en règle générale ils se trompent rarement.

Trav.	Au cours de la dernière année, avez-vous eu connaissance d'occasions où le chef de la direction a montré son engagement en matière de santé et de sécurité à la mine? [T25]
Cont.	Au cours de la dernière année, avez-vous eu connaissance d'occasions où le chef de la direction a montré son engagement en matière de santé et de sécurité à la mine? [CONT28]
Cop., m. ag.	Au cours de la dernière année, j'ai observé des manifestations précises de leadership en matière de santé et de sécurité de la part du chef de la direction. [CO13]
PSST	Au cours de la dernière année, j'ai observé des manifestations précises de leadership en matière de santé et de sécurité de la part du chef de la direction. [SS13]
Dirig.	Au cours de la dernière année, avez-vous donné au Conseil des exemples de votre leadership en matière de santé et de sécurité? [DIR20]
Adm.	Le chef de la direction a-t-il donné au Conseil des exemples précis de son leadership en matière de santé et de sécurité au travail au cours de la dernière année? [ADM18]

Les deux dernières questions du groupe ci-dessus, DIR20 et ADM18, font également partie des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement dont nous avons

parlé au chapitre précédent. Encore une fois, il se peut que les personnes interrogées y répondent par l'affirmative sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les cadres supérieurs peuvent interpréter comme du leadership toute mesure positive prise sur le plan de la santé et de la sécurité au travail (et on peut toujours trouver quelque chose qui a été fait). Cependant, nous avons posé des questions de corroboration aux travailleurs et aux contremaîtres, les questions T25 et CONT28. Nous recommandons de conserver ces questions en raison de leur valeur informative.

Les quatre questions suivantes figurent dans d'autres grappes et ont déjà fait l'objet de commentaires. Elles suscitent des réponses affirmatives, quelle que soit la véritable valeur du « plan » et, par conséquent, nous devrions les réexaminer. Nous pourrions demander, par exemple, si le plan comporte certaines caractéristiques, notamment des objectifs écrits pour tous les paliers de l'organisation ou des échéanciers. Nous obtiendrions probablement une meilleure corrélation si nous demandions aux travailleurs et aux contremaîtres si un plan de santé et de sécurité au travail, provenant des paliers supérieurs de l'organisation et décrivant les tâches de tout le monde, a récemment fait l'objet d'une séance de formation.

Adm.	Existe-il un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [ADM3]
Dirig.	Avez-vous approuvé un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité ou êtes-vous au courant de l'existence d'un tel plan? [DIR3]
Cop., m. ag.	Existe-t-il un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [CO3]
PSST	Existe-t-il un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [SS3]

Dans le groupe de quatre questions ci-dessous, DIR23 et ADM21 *n'étaient pas incluses* dans les grappes portant sur les facteurs de rendement. Trop souvent, les gens considèrent la santé et la sécurité au travail comme un élément visé par des règlements, rien de plus. Au sens du SRI, nous voulons que les gens comprennent qu'il leur incombe de détecter les circonstances présentant un risque nouveau, unique ou inattendu et qui, par conséquent, n'est pas visé par les règlements actuels. Lorsque les gens détectent des risques, ils devraient assumer *personnellement* la responsabilité de trouver une solution. Un dirigeant pourrait réfléchir longtemps, à moins que le système de gestion ne comporte déjà une formation axée particulièrement sur les méthodes qui pourraient être mises en cause.

De même, les questions DIR25 et ADM22 ne faisaient partie d'aucune autre grappe. Elles font aussi ressortir la nécessité d'une formation axée sur la créativité et l'esprit d'initiative en matière de santé et de sécurité au travail. Elles pourraient inciter au réexamen des systèmes de reconnaissance des personnes qui offrent de précieuses suggestions d'amélioration.

Dirig.	Au cours de la dernière année, j'ai démontré au Conseil que le système de santé et de sécurité au travail ne se limite pas aux risques visés par les règlements. [DIR23]
Adm.	Au cours de la dernière année, j'ai démontré au Conseil que le système de santé et de sécurité au travail ne se limite pas aux risques visés par les règlements. [ADM21]
Dirig.	Au cours de la dernière année, avez-vous démontré au Conseil que le système de santé et de sécurité encourage la prise d'initiatives personnelles? [DIR25]
Adm.	Au cours de la dernière année, le chef de la direction a-t-il démontré au Conseil que le système de santé et de sécurité encourage la prise d'initiatives personnelles? [ADM22]

L'ajout d'une question qui demanderait aux travailleurs si un système ou un processus de reconnaissance des initiatives personnelles avait fait l'objet d'une récente séance de formation rehausserait l'utilité de ce groupe de questions.

5.3.2 Engagement des directeurs de mine

Cette grappe contenait 36 questions dont 27 faisaient également partie de celles qui portaient sur les facteurs de rendement. Les réponses à ces questions, prises en compte comme un tout, n'offraient pas de corrélation importante avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Ce problème pourrait s'expliquer en partie par l'homogénéité considérable des réponses fournies par les directeurs de mine sans égard à l'exploitation dont ils parlaient et par le fait que ces questions constituaient presque la moitié de la grappe.

Dans le noyau central du SRI, le directeur de mine se situe entre les cadres intermédiaires et les dirigeants. Six questions adressées aux cadres intermédiaires s'intéressaient à leur interaction avec le directeur de mine, et trois interrogeaient les dirigeants sur le rendement de celui-ci. Les directeurs de mine devaient quant à eux répondre à 16 questions leur demandant en gros d'évaluer leur propre rendement. Une seule question était adressée aux travailleurs et une seule aux contremaîtres. Afin d'accroître la corrélation entre les réponses à cette grappe de questions et les résultats en matière de santé et de sécurité, nous devrions poser aux travailleurs et aux contremaîtres davantage de questions sur le rendement du directeur.

Les 13 prochaines questions s'intéressent à l'interaction du directeur avec les cadres intermédiaires, ainsi qu'à d'autres points généraux, notamment à savoir si le directeur semble analyser le SRI lorsqu'il visite le lieu de travail.

C. int.	Mandat de veiller à l'exploitation d'une section de la mine en toute sécurité. [CI23]
Dir. m.	J'ai donné une orientation claire au surveillant-chef concernant le SRI. [DM11]
Dir. m.	Au cours de la dernière année, avez-vous passé le SRI en revue avec les cadres intermédiaires? [DM7]

Dir. m.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes qui me sont signalés par les surveillants-chefs concernant le SRI. [DM12]
Dir. m.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes qui me sont signalés concernant le SRI. [DM34]
Dir. m.	Les capacités et la motivation relatives au SRI et à la santé et la sécurité sont des critères importants de la sélection des contremaîtres. [DM31]
Dir. m.	Lorsque je visite un lieu de travail, je cherche des signes de défaillance du SRI. [DM24]
Dir. m.	Je prends régulièrement connaissance du procès-verbal des réunions du CMSST afin de chercher des signes de défaillance du SRI. [DM41]
C. int.	Au cours de la dernière année, le directeur a-t-il discuté avec vous de vos pouvoirs et de vos responsabilités en ce qui a trait au SRI? [CI3]
Dir. m.	Je demande périodiquement des comptes à mes employés concernant les tâches qui leur ont été confiées relativement à la santé et à la sécurité. [DM4]
C. int.	Mon directeur m'a indiqué à quelle fréquence et de quelle façon lui montrer que j'ai exécuté les tâches qui m'avaient été confiées relativement à la santé et à la sécurité. [CI4]
Dir. m.	La santé et la sécurité figurent-elles à l'ordre du jour de chaque réunion avec les cadres intermédiaires? [DM20]
Dir. m.	Lorsque je suis à la mine, je discute toujours de santé et de sécurité avec les travailleurs et les contremaîtres. [DM23]

Les trois questions suivantes sont plutôt traditionnelles et portent sur la réaction du directeur de la mine aux problèmes et aux préoccupations qui lui sont signalés, plutôt que sur des initiatives d'amélioration. Nous recommandons de compléter ce sous-groupe avec d'autres questions adressées aux travailleurs et aux contremaîtres. Nous savons d'après les entretiens que nous avons réalisés que l'insatisfaction des travailleurs découle en partie du fait que les problèmes peuvent parfois disparaître dans le système de gestion. Nous devons poser des questions plus précises sur les échéanciers, la prévalence des « bilans » et la qualité de la réaction du directeur, du point de vue des travailleurs.

Dir. m.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes de santé et de sécurité signalés par l'effectif. [DM14]
C. int.	Mon directeur réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes de santé et de sécurité que je lui signale. [CI15]
Dir. m.	Lorsque survient un problème de santé et de sécurité, collaborez-vous avec les contremaîtres et les équipes de travail afin de le résoudre? [DM5]

Les deux questions suivantes creusent plus loin que le simple règlement des plaintes et problèmes. Nous nous attendons à un dialogue entre les cadres intermédiaires et le directeur au sujet de façons de motiver les travailleurs à faire preuve d'esprit

d'initiative. La motivation à prendre des initiatives est une tâche constante et sans fin qui ne se termine jamais. La question CI13 s'intéresse à l'interaction entre les cadres intermédiaires et le directeur au sujet des améliorations à apporter en milieu de travail. Toutefois, nous avons besoin d'en savoir plus au sujet de la réaction du directeur aux améliorations que lui suggèrent les travailleurs et les contremaîtres.

C. int.	Avez-vous discuté avec votre directeur de façons d'encourager les travailleurs à faire preuve d'esprit d'initiative et à suggérer des améliorations aux méthodes de travail? [CI7]
C. int.	Mon directeur réagit rapidement et de façon appropriée à mes suggestions d'amélioration des méthodes de travail. [CI13]

Comme nous en avons discuté ailleurs, nous croyons que les programmes intégrés au système de gestion recèlent des techniques explicites pour encourager la prise d'initiatives sur le plan de la santé et de la sécurité au travail. Encore une fois, nous ne sommes pas convaincus qu'un excès d'optimisme n'a pas brouillé les cartes en ce qui a trait particulièrement aux initiatives.

Dir. m.	Au cours de la dernière année, avez-vous démontré aux dirigeants de l'entreprise que le système de santé et de sécurité au travail encourage la prise d'initiatives individuelles? [DM39]
Dirig.	Au cours de la dernière année, le directeur a-t-il démontré aux dirigeants de l'entreprise que le système de santé et de sécurité encourage la prise d'initiatives individuelles? [DIR26]

Le prochain bloc de huit questions constitue un excellent moyen d'évaluer la façon dont les autres perçoivent les efforts de leadership du directeur en matière de santé et de sécurité au travail. Une seule question (DM36) s'adresse directement au directeur, les autres sont posées à ses supérieurs et à ses subalternes, ainsi qu'aux « vérificateurs internes ». Bien que nous ne puissions pas poser de « questions miroirs » sur tout à tous les éléments du noyau central du SRI, nous devrons songer à ajouter une question à poser au cadre intermédiaire, à savoir s'il a observé des signes du leadership du directeur.

Dir. m.	Au cours de la dernière année, j'ai fourni des exemples de mon leadership en matière de santé et de sécurité aux dirigeants de l'entreprise. [DM36]
Dirig.	Au cours de la dernière année, le directeur a fourni des exemples de son leadership en matière de santé et de sécurité aux dirigeants de l'entreprise. [DIR21]
Trav.	Au cours des six derniers mois, j'ai personnellement vu le directeur ou le surintendant faire preuve de leadership en matière de santé et de sécurité. [T26]
Cont.	Au cours des six derniers mois, j'ai personnellement vu le directeur ou le surintendant faire preuve de leadership en matière de santé et de sécurité. [CONT29]

Cop., ag. m.	J'ai observé des exemples précis du leadership du directeur en matière de santé et de sécurité au cours de la dernière année. [CO14]
PSST	J'ai observé des exemples précis du leadership du directeur en matière de santé et de sécurité au cours de la dernière année. [SS14]
Cop., m. ag.	Je peux donner plusieurs exemples de situations où, au cours de la dernière année, le directeur ne s'est pas contenté de réagir aux problèmes de santé et de sécurité mais a pris des initiatives afin d'améliorer les méthodes de travail et, par le fait même, le rendement en matière de santé et de sécurité. [CO35]
PSST	Je peux donner plusieurs exemples de situations où, au cours de la dernière année, le directeur ne s'est pas contenté de réagir aux problèmes de santé et de sécurité mais a pris des initiatives afin d'améliorer les méthodes de travail et, par le fait même, le rendement en matière de santé et de sécurité. [SS34]

Comme nous l'avons déjà mentionné, rares sont les personnes qui avoueraient qu'elles n'ont pas de « plan » et les réponses aux trois questions ci-dessous ont en effet été généralement positives. Ce dont nous devons nous assurer, cependant, c'est que ce « plan » est efficace.

Dir. m.	Mettez-vous en œuvre un plan visant à améliorer le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité? [DM30]
Cop., m. ag.	Existe-t-il un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [CO3]
PSST	Existe-t-il, à votre connaissance, un plan visant à améliorer le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité? [SS3]

Comme nous en avons déjà parlé, nous croyons que le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail ne se limite pas au respect des règlements. Nous cherchons au sein des organisations des preuves que les gens possèdent la compréhension et la motivation nécessaires pour détecter les risques qui ne sont pas encore visés par des normes réglementaires précises.

Dir. m.	Au cours de la dernière année, j'ai démontré aux dirigeants de l'entreprise que le système de santé et de sécurité au travail ne se limite pas aux risques visés par les règlements. [DM38]
Dirig.	Au cours de la dernière année, le directeur a démontré aux dirigeants de l'entreprise que le système de santé et de sécurité au travail ne se limite pas aux risques visés par les règlements. [DIR24]
Cop., m. ag.	Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail se limite-t-il aux risques visés par les règlements? [CO19]
PSST	Le système de gestion de la santé et de la sécurité se limite-t-il aux risques visés par les règlements? [SS19]

La question ci-dessous peut sembler trancher sur les autres. C'est un signe que le SRI se porte très bien si la description de tâche du professionnel de la santé et de la sécurité au travail en fait un promoteur, un vérificateur ou un spécialiste du SRI. Inversement, ce serait un signe de manque de leadership et de confusion au sujet du SRI si le professionnel de la santé et de la sécurité au travail se voyait confier les tâches relatives à la santé et à la sécurité qui devraient incomber à d'autres personnes au sein du noyau central du SRI.

PSST	Mention de la surveillance et de l'amélioration du SRI dans la description de tâches du professionnel de la santé et de la sécurité au travail [SS35]

5.3.3 Engagement des cadres intermédiaires[27]

Dans le noyau central du SRI, les cadres intermédiaires se situent entre les contremaîtres et le directeur de la mine. Cette grappe contenait 18 questions, dont la moitié s'adressait directement aux cadres intermédiaires. Sept questions étaient posées à leurs subordonnés immédiats (contremaîtres) et deux aux directeurs de mine au sujet des cadres intermédiaires. Des 18 questions de ce groupe, 16 font également partie des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement. Seules les questions CONT3 et DM37 ne figurent que dans la présente grappe. Les travailleurs, les vérificateurs internes et les cadres supérieurs n'ont pas été interrogés au sujet des cadres intermédiaires. Considérées comme un tout, les réponses à ces questions n'étaient pas fortement corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité, probablement, encore une fois, en raison de la grande homogénéité dans les réponses fournies par les cadres intermédiaires, quelle que soit l'exploitation.

Quatre des cinq questions suivantes s'adressent aux contremaîtres. Il s'agit de questions générales servant à « se mettre en contexte ».

Cont.	Au cours de la dernière année, votre supérieur a-t-il discuté avec vous de vos pouvoirs et de vos responsabilités en ce qui a trait à la santé et à la sécurité? [CONT3]
Cont.	Comprenez-vous bien qui se trouve sous votre responsabilité? [CONT35]
Cont.	Connaissez-vous bien les limites physiques du secteur dont vous êtes responsable? [CONT36]
C. int.	Je demande périodiquement des comptes à mes employés concernant les tâches qui leur ont été confiées relativement à la santé et à la sécurité. [CI5]
Cont.	Mon supérieur m'a dit à quelle fréquence et de quelle façon lui rendre des comptes concernant les tâches qui m'ont été confiées relativement à la santé et à la sécurité. [CONT4]

27 En raison de sa structure organisationnelle, l'une des mines ne comptait pas de véritable cadre intermédiaire.

Les trois questions ci-dessous sont des questions traditionnelles portant sur la réaction aux problèmes de santé et de sécurité au travail. Nous nous attendions à des résultats particulièrement fiables dans le cas de la question CONT14 parce qu'il devrait survenir assez de difficultés et y avoir assez de pressions exercées par des travailleurs impatients pour que les contremaîtres soient particulièrement attentifs à la façon dont les cadres intermédiaires réagissent aux problèmes qu'ils leur signalent. En effet, si nous éliminons celles provenant des mines sans cadres intermédiaires, les réponses à ces questions sont en étroite corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité.

C. int.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes de santé et de sécurité signalés par mon équipe. [CI16]
Cont.	Mon supérieur réagit rapidement et de façon appropriée aux problèmes de santé et de sécurité que je lui signale. [CONT14]
C. int.	Lorsque survient un problème de santé et de sécurité à régler, collaborez-vous avec les contremaîtres et les équipes de travail afin de le résoudre? [CI6]

Les questions suivantes concernent l'esprit d'initiative dans le cadre du SRI. Elles servent à évaluer l'esprit d'initiative du cadre intermédiaire et sa réaction aux initiatives prises par les autres. Dans l'ensemble, les réponses sont plutôt positives, mais certaines des réponses des contremaîtres sont très négatives.

C. int.	Avez-vous encouragé vos équipes de travail à prendre des initiatives en matière de santé et de sécurité plutôt que de se contenter de suivre les consignes? [CI8]
Cont.	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec votre supérieur de façons d'encourager votre équipe à prendre des initiatives afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail? [CONT7]
Cont.	Mon supérieur réagit rapidement et de façon appropriée à mes initiatives visant à améliorer la santé et la sécurité au travail. [CONT13]
C. int.	Au cours des 3 derniers mois, avez-vous pris l'initiative de suggérer à votre supérieur des moyens d'améliorer la santé et la sécurité au travail? [CI12]
Dir. m.	Au cours du dernier mois, l'un de vos subordonnés a-t-il pris l'initiative de vous suggérer des moyens d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [DM10]

Il vaut la peine de demander si le cadre intermédiaire tient compte du SRI dans son analyse périodique du milieu de travail et dans son interaction avec ses subordonnés. C'est ce que visent à déterminer les questions ci-dessous. En outre, grâce à ce prochain sous-groupe, nous désirons en savoir plus au sujet d'activités de leadership des cadres intermédiaires, notamment leur présence auprès des travailleurs et des contremaîtres dans le cadre de réunions et de visites. Nous avons obtenu des réponses généralement positives.

C. int.	Lorsque je visite l'un des lieux de travail, je cherche des signes de défaillance du SRI. [CI29]
C. int.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes signalés par les contremaîtres concernant le SRI. [CI14]
C. int.	Assistez-vous aux réunions des équipes de travail sur la sécurité? [CI24]
C. int.	Lorsque je suis à la mine je me fais toujours un devoir de discuter de santé et de sécurité avec les travailleurs et les contremaîtres. [CI28]
Dir. m.	Au cours de la dernière année, les surveillants-chefs vous ont-ils fourni des exemples de leur leadership en matière de santé et de sécurité? [DM37]

5.3.5 Engagement des contremaîtres

La grappe portant sur le leadership des contremaîtres au sein du SRI comprenait 21 questions, dont 8 s'adressaient directement aux contremaîtres eux-mêmes et 10 aux travailleurs. Les autres questions étaient posées aux supérieurs immédiats des contremaîtres ou aux vérificateurs internes (questions CI11, CO34 et SS33). Toutes les questions, à l'exception de T3, T8, et T24, font également partie des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement. Prises en compte dans leur ensemble, les réponses aux questions concernant les contremaîtres étaient en étroite corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Nous pouvons donc considérer la grappe « leadership » des contremaîtres comme étant « validée ».

Les cinq questions suivantes servent à préparer la voie ou plutôt, à déterminer si elle a été préparée. Nous nous attendons à un dialogue constant entre les travailleurs et les contremaîtres. D'une part, ce dialogue porte sur les préoccupations, les rapports et les possibilités d'amélioration. Il est aussi formatif. Enfin, il est également motivant et porte sur la marche à suivre. Les gens ont besoin de se faire dire régulièrement qu'ils jouissent d'une certaine *compétence*, qu'ils doivent satisfaire des *attentes*, qu'on les *encourage réellement* à signaler des problèmes et à prendre des initiatives et que *l'on apprécie leurs idées*. Ce type de communication doit s'effectuer individuellement ou en petits groupes afin que chaque personne puisse se faire sa propre idée sur l'honnêteté, l'enthousiasme et la sincérité des autres.

Trav.	Au cours de la dernière année, votre contremaître a-t-il discuté avec vous de vos pouvoirs et de vos responsabilités en matière de santé et de sécurité? [T3]
Trav.	Lorsque je discute de mon travail avec mon supérieur, ses attentes face à moi ou à mon rendement en matière de santé et de sécurité sont toujours claires. [T18]
Cont.	Lorsque j'attribue des tâches, je donne des directives claires sur la nécessité de travailler de façon sécuritaire. [CONT23]
Cont.	Je demande périodiquement des comptes à mes gens concernant les tâches que je leur ai confiées relativement à la santé et à la sécurité. [CONT5]

Trav.	Mon contremaître attend de moi que je lui montre que j'ai éliminé des risques et apporté des améliorations dans mon milieu de travail. [T8]

Les cinq questions suivantes sont étroitement liées aux questions ci-dessus. Elles portent sur les problèmes et les points en litige entre le travailleur et le contremaître. Nous ne nous intéressons pas encore aux initiatives d'amélioration, mais plutôt aux réactions traditionnelles face aux défaillances, aux risques, etc. Nous désirons vérifier si on encourage le signalement de problèmes et si l'on donne suite de façon appropriée aux rapports. Il n'est pas très utile de demander simplement aux répondants s'ils se plaignent et, de toute façon, là n'est pas le but du SRI.

Cont.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous encouragé votre équipe à vous faire part de problèmes de santé et de sécurité et à ne pas chercher à les dissimuler? [CONT6]
Trav.	Au cours de la dernière année, votre contremaître a-t-il discuté avec vous de l'importance de lui faire part des problèmes touchant la santé et la sécurité? [T4]
Trav.	Je n'ai aucun doute quant à celui de mes supérieurs à qui je dois présenter des suggestions ou signaler un problème touchant la santé et la sécurité. [T24]
Cont.	Je réagis rapidement et de façon appropriée aux problèmes qui me sont signalés par mon équipe de travail. [CONT15]
Trav.	Mon contremaître réagit rapidement et de façon appropriée à chacun des problèmes de santé et de sécurité que je lui signale. [T9]

Comme nous en avons parlé plusieurs fois dans le présent rapport, nous croyons qu'il est crucial que les gens s'aperçoivent que la santé et la sécurité au travail représentent autre chose qu'une raison de se plaindre, qu'elles les incitent à faire preuve de créativité dans l'exécution de leurs tâches. Les trois questions ci-dessous s'intéressent à l'interaction entre les travailleurs et les contremaîtres et servent à déterminer si on discute de la prise d'initiative et si on l'encourage. Nous désirons savoir si l'on donne suite de façon appropriée aux initiatives positives des travailleurs, car, si ce n'est pas le cas, ceux-ci cesseront avec le temps de proposer des améliorations.

Trav.	Au cours de la dernière année, avez-vous discuté avec votre contremaître d'initiatives à prendre afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail? [T5]
Cont.	Avez-vous encouragé votre équipe à prendre des initiatives relativement à la santé et à la sécurité au travail et à ne pas se contenter de suivre les consignes? [CONT8]
Trav.	Mon contremaître réagit rapidement et de façon appropriée à mes initiatives visant à améliorer les méthodes de travail. [T10]

Nous nous attendons à ce qu'un contremaître ne se contente pas de réagir aux préoccupations et aux difficultés dont lui font part les travailleurs. Il arrive que le contremaître soit la personne la mieux placée pour détecter certains problèmes. Nous

désirons voir des exemples d'esprit d'initiative, de créativité et de leadership à tous les paliers de l'organisation. Les quatre questions suivantes visent à déterminer si les contremaîtres trouvent eux-mêmes des façons d'améliorer leurs méthodes de travail.

Cont.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous pris l'initiative de proposer une façon d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [CONT12]
C. int.	Au cours du dernier mois, l'un de vos contremaîtres a-t-il pris l'initiative de proposer une façon d'améliorer le rendement en matière de santé et de sécurité? [CI11]
Cop., m. ag.	Pouvez-vous donner plusieurs exemples d'initiatives d'amélioration de la santé et de la sécurité prises par les surveillants au cours de la dernière année? [CO34]
PSST	Pouvez-vous donner plusieurs exemples d'initiatives d'amélioration de la santé et de la sécurité prises par les surveillants au cours de la dernière année? [SS33]

Les deux questions ci-dessous visent à contre-vérifier si le contremaître comprend bien le SRI. Un surveillant qui ne comprend par le SRI sera incapable de faire preuve de leadership en matière de santé et de sécurité au travail et laissera quelqu'un d'autre se charger de régler le problème du travailleur, geste qui d'ailleurs révèle une méconnaissance du SRI.

Cont.	Lorsque l'un de mes employés me fait part d'un problème de santé et de sécurité, je lui dis de s'adresser au représentant des travailleurs au sein du MSST ou au service de la sécurité. [CONT22]
Trav.	Lorsque je fais part d'un problème de santé et de sécurité à mon contremaître celui-ci me dit de m'adresser au représentant des travailleurs au sein du MSST ou au service de la sécurité. [T17]

Les deux questions suivantes portent sur la planification mais touchent également la prise d'initiatives. Plutôt que de se contenter d'essayer de conserver la routine lorsqu'un nouvel élément a été introduit dans le lieu de travail, le contremaître compétent devrait procéder à une analyse préalable.

Cont.	J'effectue une analyse de tâches afin d'éviter d'apprendre par essais et erreurs lorsque je dois travailleur avec du matériel, des méthodes ou des matériaux nouveaux. [CONT20]
Trav.	La dernière fois que j'ai dû utiliser un matériel nouveau, etc., mon contremaître avait réfléchi à la façon de procéder afin que je n'aie pas à apprendre par essais et erreurs. [T15]

5.3.5 Engagement chez les travailleurs

La grappe portant sur l'engagement des travailleurs et le leadership (un petit groupe de quatre questions) n'avait pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions étaient trop peu nombreuses; en fait, il n'y en avait qu'une qui visait directement les travailleurs. La question T7 reste très pertinente, bien que nous puissions nous demander si les gens faisaient bien la distinction entre le signalement habituel des problèmes et la prise désirée d'initiatives en matière d'améliorations. Les questions CO33 et SS32 ne se limitent pas à la corroboration. On pourrait s'attendre à ce que les membres du CMSST et le professionnel de la santé et de la sécurité au travail aient une plus grande possibilité de déterminer les secteurs où les gens ne se contentent pas de réagir aux problèmes mais, à mesure que l'on fait appel à leurs conseils, proposent des améliorations.

Trav.	Au cours des trois derniers mois, avez-vous fait des propositions d'améliorations? [T7]
Cont.	Au cours du mois dernier, est-ce qu'au moins une de vos équipes vous a soumis une initiative d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail? [CONT11]
Cop., m.ag.	Avez-vous entendu parler de plusieurs initiatives d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail que des travailleurs auraient prises? [CO33]
PSST	Avez-vous entendu parler, au cours de l'an dernier, de plusieurs initiatives d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail que les travailleurs auraient prises? [SS32]

Il nous faut plus de questions sur le leadership des travailleurs. Même s'il existe un important chevauchement entre l'idée de « leadership » et la « prise d'initiative », nous devrions préciser d'autres aspects du leadership. Nous pourrions poser les questions ci-après :

Trav.	L'an dernier, j'ai encouragé un collègue à respecter une consigne de sécurité.
Trav.	L'an dernier, j'ai encouragé un collègue à faire preuve d'initiative et à soumettre une proposition d'amélioration de la sécurité.
Trav.	L'an dernier, j'ai questionné un collègue chevronné sur les risques qu'il prend au travail.
Trav.	L'an dernier, je suis intervenu lorsque j'ai vu qu'un collègue inexpérimenté faisait quelque chose de dangereux, même s'il était seul à courir des risques.
Trav.	L'an dernier, lorsque j'ai vu que mon contremaître ne prenait pas la bonne décision en matière de sécurité, j'en ai discuté avec son supérieur.
Trav.	Lorsque je remarque une situation dangereuse dans un secteur qui n'est pas mon secteur de travail immédiat, ce n'est pas à moi d'intervenir.
Trav.	Lorsque mon collègue prend continuellement et délibérément des raccourcis en matière de sécurité, ce n'est pas à moi d'en parler à mon contremaître.

Trav. Si le directeur de la mine venait observer le travail, je lui parlerais d'une question touchant la sécurité qui m'inquiète.

Trav. L'an dernier, je suis allé discuter avec le coordonnateur de la santé et de la sécurité d'une idée d'amélioration de la sécurité qui m'est venue.

5.3.6 Engagement chez les coprésidents du Comité et les membres agréés

La grappe portant sur l'engagement du CMSST envers le SRI comporte 19 questions dont 11 ont été posées aux coprésidents et (ou) aux membres agréés. Il n'y avait pas de corrélation significative entre les réponses à ces questions, dans leur ensemble, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Le principal groupe de questions traitait des fonctions du CMSST dans le SRI :

M. ag. Lorsque j'inspecte un lieu de travail, je recherche les symptômes de défaillance du SRI. [MA43]

Cop., m.ag. Le CMSST a procédé à une vérification du SRI. [CO25]

M. ag. Demandez-vous aux travailleurs pourquoi ils n'ont pas pu régler eux-mêmes un problème de santé et de sécurité au travail? [MA36]

M. ag. Demandez-vous aux travailleurs pourquoi ils n'ont pas pu régler un problème de santé et de sécurité au travail en collaboration avec leur contremaître? [MA37]

M. ag. Lorsqu'ils cherchent à régler un problème de santé et de sécurité au travail, est-ce que l'un des buts est de déterminer pourquoi le SRI a échoué? [MA38]

M. ag. Si les principaux éléments du SRI fonctionnent bien, il ne devrait pas y avoir de refus de travailler. [MA41]

Cop.,m. ag. Avez-vous parlé aux gens à tous les paliers du SRI et de la façon dont il fonctionne? [CO24]

Trav. Le représentant des travailleurs au sein du CMSST m'a conseillé de soumettre les problèmes de santé et de sécurité au travail au Comité plutôt que d'en parler à mon contremaître. [T32]

Cop.,m.ag. Est-ce que le représentant des travailleurs essaie de déterminer les problèmes sous-jacents au sein du SRI ainsi que les préoccupations immédiates au sujet des gestes risqués et des situations dangereuses? [CO26]

PSST Est-ce que le représentant des travailleurs essaie de déterminer les problèmes sous-jacents au sein du SRI ainsi que les préoccupations immédiates au sujet des gestes risqués et des situations dangereuses? [SS26]

M.ag. Lorsque je reçois un rapport ou une plainte au sujet d'un problème de santé et de sécurité au travail, je cherche toujours à déterminer si la cause en est une faiblesse du système de gestion de la santé et de la sécurité au travail. [MA39]

La question CO25 n'a pas de pertinence immédiatement évidente. Nous ne nous attendrions pas à ce que le CMSST ait procédé déjà à une vérification du SRI, mais nous

nous attendrions à ce qu'il le fasse d'ici un an ou deux, de sorte que cette question pourrait améliorer la corrélation dans un avenir proche, même si elle ne le fait pas actuellement. Il faudrait probablement reclasser la question MA41 dans la grappe « compréhension ». À notre avis, il faudrait remplacer la question CO24 par des questions de nature plus directe :

Cop.,m.ag. Dans vos entretiens avec les travailleurs, est-ce que vous faites la promotion du SRI selon la compréhension que vous en avez (votre réponse à la question 1a)?

Cop.,m.ag. Dans vos entretiens avec le chef de la direction, faites-vous la promotion du SRI selon la compréhension que vous en avez (votre réponse à la question 1a)?

Cop.,m.ag. Lorsque je constate qu'un contremaître ou qu'un dirigeant ne s'acquitte pas bien de sa tâche en matière de sécurité, je serais gêné d'aller voir directement son supérieur pour discuter de la question.

Les six questions ci-après servent de corroboration. À mesure que le CMSST s'habitue à traiter de façon officielle et explicite les questions du SRI, nous verrions probablement une divergence de réponses entre les bons et les mauvais exécutants sur le plan de la santé et de la sécurité au travail, qui améliorerait la corrélation statistique pour ce sous-groupe. Lorsque le SRI n'est pas un concept clair et que le système n'est pas actif, la réponse que donneraient les organisations, bonnes ou mauvaises, serait la même.

Dir. m.	L'an dernier, avez-vous reçu du CMSST des rapports sur le SRI? [DM33]
Cop.,m.ag.	Est-ce que, depuis un an, le CMSST a passé le rendement du SRI en revue avec le chef de la direction? [CO7]
Dirig.	Est-ce que, depuis un an, la haute direction a reçu des rapports du CMSST ou du représentant des travailleurs sur le rendement du SRI? [DIR12]
Cop.,m.ag.	Est-ce que, depuis un an, le CMSST a fait rapport sur la situation du SRI au Conseil? [CO10]
Adm.	Est-ce que, depuis un an, le CMSST a fait rapport sur la situation du SRI au Conseil? [ADM12]
PSST	Est-ce que, depuis un an, le CMSST a fait rapport sur la situation du SRI au Conseil? [SS10]

Si c'est une mesure du rendement du CMSST que nous recherchons, les deux questions ci-après devraient être essentielles. Les réponses à ces questions – prises dans leur ensemble ou individuellement – n'établissaient toutefois pas de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Cela provenait peut-être du fait que la divergence d'opinion était considérable entre les réponses des travailleurs et les réponses (semblables) des contremaîtres, sauf dans le cas d'une exploitation.

Trav.	Le CMSST réussit à régler avec la direction les problèmes que mon contremaître et moi ne pouvons résoudre ensemble. [T31]
Cont.	Le CMSST réussit à régler avec la direction les problèmes que mes travailleurs et moi n'arrivons pas à résoudre ensemble. [CONT19]

5.3.7 Engagement du professionnel de la santé et de la sécurité au travail

La grappe portant sur l'engagement du professionnel de la santé et de la sécurité envers le SRI comprend sept questions, dont deux servent de corroboration et dont aucune n'a été posée aux travailleurs ou aux contremaîtres. Il n'y avait pas de corrélation entre les réponses aux questions, prises dans leur ensemble, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

La réponse aux cinq principales questions posées au professionnel de la santé et de la sécurité au travail sera généralement correcte puisqu'il devrait connaître la bonne réponse. Il nous faut donc modifier cette portion de l'outil de vérification et poser des questions sur les convictions et les gestes du professionnel de la santé et de la sécurité au travail aux personnes qui font partie du noyau central du SRI.

PSST	L'an dernier, avez-vous procédé à une vérification du SRI? [SS25]
PSST	Avez-vous prodigué souvent des conseils au CMSST sur des questions se rapportant au SRI? [SS27]
PSST	Avez-vous parlé du SRI et de son fonctionnement à des personnes à tous les paliers? [SS24]
PSST	Depuis un an, avez-vous planifié une formation en matière de SRI? [SS36]
PSST	Depuis un an, avez-vous passé le rendement du SRI en revue avec le chef de la direction? [SS7]

Les deux dernières questions servent de corroboration et portent sur le niveau d'activité du professionnel de la santé et de la sécurité au travail concernant le concept même du SRI.

Cop.,m.ag.	Le PSST a-t-il discuté du rendement du SRI avec le CMSST? [CO27]
Dir. m.	L'an dernier, le PSST vous a-t-il remis des rapports sur la situation du SRI? [DM32]

5.4 INSPECTEURS DU MINISTÈRE DU TRAVAIL

Il n'y avait pas de corrélation significative entre les questions posées aux inspecteurs et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail dans les mines qui étaient de leur compétence, ce qui ne nous a pas surpris. L'engagement des inspecteurs devrait être uniforme dans tous les lieux de travail, sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité au travail dans un lieu donné.

Des quinze questions que comprenait cette grappe, quatorze portaient sur l'auto-évaluation. Il n'y avait qu'une question de corroboration et elle s'adressait aux membres agréés du CMSST.

Inspecteurs	Depuis un an, avez-vous discuté, à plusieurs reprises, de la situation du SRI avec les membres du CMSST? [I6]
Inspecteurs	Depuis un an, avez-vous discuté, à plusieurs reprises, de la situation du SRI avec le PSST? [I8]
Inspecteurs	Depuis un an, avez-vous discuté, à plusieurs reprises, de la situation du SRI avec un directeur de mine? [I9]
Inspecteurs	Signalez-vous toujours les faiblesses en matière de santé et de sécurité au travail ou celles du SRI au directeur de la mine? [I10]
Inspecteurs	Lors du traitement des plaintes, etc., essayez-vous toujours de déterminer les causes sous-jacentes à l'échelle du SRI et des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail? [I15]
Inspecteurs	Estimez-vous que vous apprenez beaucoup sur la situation du SRI auprès des représentants des travailleurs au sein du CMSST? [I17]
M. ag.	Est-ce que les inspecteurs vous considèrent comme étant une bonne source d'information sur la situation du SRI? [MA42]
Inspecteur	Analysez-vous le procès-verbal des réunions du CMSST pour déterminer si le SRI fonctionne bien? [I16]
Inspecteur	Depuis un an, avez-vous parlé aux gens que vous rencontriez du SRI et de leur rôle au sein de ce système? [I4]
Inspecteur	Lorsque vous parlez aux travailleurs, aux contremaîtres et aux directeurs de mine, leur posez-vous toujours des questions sur les initiatives qu'ils ont prises pour améliorer la santé et la sécurité au travail? [I11]
Inspecteur	Depuis un an, avez-vous parlé, à plusieurs reprises, aux membres du CMSST de leur rôle au sein du SRI? [I5]
Inspecteur	Depuis un an, avez-vous parlé, à plusieurs reprises, au PSST de son rôle au sein du SRI? [I7]
Inspecteur	Avez-vous parlé au président ou au vice-président du SRI et du rendement en matière de santé et de sécurité au travail? [I12]
Inspecteur	Avez-vous parlé au Conseil du SRI et du rendement en matière de santé et de sécurité au travail? [I13]
Inspecteur	Je conseille d'habitude aux travailleurs qui connaissent un problème de santé et de sécurité au travail d'en parler à leur représentant au sein du CMSST ou au service de la sécurité au lieu d'aborder la question avec leur contremaître. [I14]

Nous pouvons améliorer cette grappe de questions en demandant aux gens du lieu de travail ce qu'ils pensent de la compréhension qu'a l'inspecteur du SRI et des mesures

que prend cet inspecteur et qui illustrent sa compréhension. Il suffirait de poser la question fermée au sujet de cette compréhension et de nous concentrer ensuite sur les gens du lieu de travail en cause. Avec le temps, les inspecteurs n'auront probablement pas de difficulté à répondre correctement à tous les points de l'importante question fermée sur le SRI et ainsi, au bout du compte, la meilleure évaluation sera celle des autres.

La question ci-après constituait une caractéristique distinctive du questionnaire administré aux inspecteurs.

Inspecteur	Compte tenu de votre compréhension du SRI, pourriez-vous décrire, en un paragraphe, quel devrait être le rôle de l'inspecteur du ministère du Travail? [I2]

Les réponses étaient intéressantes et éclairantes :

- Le rôle de l'inspecteur du ministère du Travail est de renforcer le principe que c'est aux différentes parties du lieu de travail de trouver une solution à leurs propres problèmes. Il ne faut faire appel à l'inspecteur qu'en dernier recours. Lorsque l'une ou l'autre partie fait appel à l'inspecteur, ce dernier devrait faire la promotion du SRI en demandant aux parties de se réunir pour essayer d'en arriver à une compréhension mutuelle de la sécurité.

- Lorsque le SRI d'une entreprise commence à faillir, l'inspecteur du ministère du Travail devrait veiller à la mise en application des dispositions de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et de son règlement.

  Les inspecteurs effectuent une vérification du SRI de chaque entreprise, et c'est cette vérification qui détermine la fréquence des visites.

- Le rôle de l'inspecteur du Ministère est de vérifier la conformité aux dispositions de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et du règlement y afférent. Comme ces dispositions mettent directement en cause le lieu de travail et la façon dont les travaux y sont exécutés, ces vérifications mesurent la façon dont le personnel d'une organisation exerce ses responsabilités de conformité à la loi. Il est souvent fait appel à l'inspecteur pour servir de médiateur dans le cas de différends entre la direction et les travailleurs, par exemple de refus de travailler. Les inspecteurs peuvent promouvoir le SRI en favorisant la communication efficace en milieu de travail et en invitant les parties à régler leurs différends sans l'intervention d'une tierce partie.

- À mon avis, le rôle de l'inspecteur du ministère du Travail en ce qui a trait au SRI est de vérifier le SRI et de s'assurer que le règlement de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* est bien mis en application.

- L'inspecteur établit des critères imposés par la loi, les communique et les applique.

- L'inspecteur sert de ressource (en ce qui concerne l'interprétation de la Loi et de son règlement, etc.) auprès de l'employeur et des travailleurs.

Il est surtout fait appel à l'inspecteur lorsque les problèmes dans le lieu de travail ne semblent pas se régler.

L'inspecteur surveille le SRI dans un lieu de travail donné et offre et/ou applique des propositions et des ordonnances de rectification des lacunes perçues.

L'inspecteur constitue un outil pour l'employeur, le travailleur et le CMSST en ce qui concerne l'information recueillie dans des lieux de travail qui peut être profitable à d'autres.

*** Je crois que l'inspecteur du ministère du Travail ne devrait pas faire directement partie du SRI mais qu'il devrait se contenter de prêter assistance à tous les intervenants du lieu de travail.

- Nouveau mandat attribué. L'inspecteur du ministère du Travail est le vérificateur du SRI. Par l'application de la législation, il devient un facteur de motivation à l'égard du SRI.

- L'inspecteur du ministère du Travail devrait régulièrement vérifier le SRI dans chaque exploitation. Il peut le faire en étudiant le procès-verbal des réunions du CMSST et en posant des questions au sujet des refus de travailler et des plaintes. Lorsqu'il décèle des problèmes, il lui faudrait questionner en détail les membres du CMSST. Il lui faudrait inciter la direction et, au besoin, l'obliger à coopérer avec le Comité. Un CMSST fonctionne mieux lorsque ses membres sont déterminés. L'inspecteur devrait aussi donner des exemples, susceptibles d'avoir un effet positif, de ce que d'autres CMSST font dans le secteur.

- L'inspecteur doit, principalement, appliquer les critères imposés par la loi, dont la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et son règlement, et s'assurer que le SRI est établi et fonctionnel.

- L'inspecteur sert de ressource et de guide pour la résolution des problèmes et des questions se rapportant à la santé et à la sécurité. À cause de la position qu'il occupe, il peut diriger les personnes qui sont inquiètes vers la MASHA, l'APAI, les associations pour la sécurité, etc.

Chacun des éléments qui précèdent correspond à la réponse d'un inspecteur. Dans certains cas, plusieurs inspecteurs étaient affectés à la même exploitation et, dans un cas, un inspecteur avait la responsabilité de deux exploitations au cours de la vérification d'essai. Comme nous n'avons pas présenté dans les rapports précédents les réponses des inspecteurs affectés aux deux exploitations participant à la vérification pilote, nous les incluons dans la compilation ci-dessus.

Comme on peut le constater, les inspecteurs ont différentes opinions de leur rôle au sein du SRI. Cette constatation révèle peut-être le manque de compréhension commune au sein du Ministère lui-même de ce que constitue le SRI. Elle indique la nécessité d'adopter, et surtout de communiquer, une vision cohérente du SRI. Il faudrait

commencer par la description du SRI produite avec l'assistance du Comité directeur et présentée au chapitre 2.

5.5 ENTREPRENEURS MINIERS

Les rapports entre l'effectif du propriétaire et l'effectif de l'entrepreneur ont été testés à deux endroits par l'ajout de questions (de deux à cinq selon le rôle du répondant au sein du SRI) aux questionnaires administrés aux exploitations et donnés aux inspecteurs responsables.[28] Les questions supplémentaires figurent dans les questionnaires présentés à l'annexe 1. Nous avons reçu les réponses suivantes :[29]

	PROPRIÉTAIRE	ENTREPRENEUR
Travailleurs	30 à 45	9
Contremaîtres	10	2
Cadres intermédiaires	7	1
Dirigeants	2	2
Membres du CMSST	7	3[30]
Coordonnateurs de la santé et de la sécurité au travail	2	2

Pour donner une idée des rapports entre le propriétaire et l'entrepreneur, nous donnons ci-dessous un résumé des réponses. Comme nous ne disposions que d'un échantillon restreint (deux mines sur six dans la vérification d'essai et, en termes du nombre total de membres du personnel de l'entrepreneur disposés à répondre à nos questionnaires, une représentation passablement clairsemée de la « collectivité » des entrepreneurs), il serait peu sage de considérer ces résultats comme étant représentatifs de la collectivité des entrepreneurs miniers.

5.5.1 Responsabilité

La grappe de questions ci-après porte sur la façon dont le personnel des clients et des entrepreneurs envisage sa responsabilité envers le personnel de l'autre groupe.

---

28 On *n'a pas* posé de questions supplémentaires au personnel de direction ni aux membres du Conseil.

29 Quelques répondants n'ont pas répondu à ces questions précises et, dans les entrevues de suivi, certains répondants nous ont dit que c'était parce qu'ils n'avaient pas de contact avec l'effectif de l'entrepreneur.

30 Les trois répondants faisaient partie de l'effectif du même entrepreneur.

Trav.	Je crois fermement que j'ai une certaine responsabilité envers la sécurité des travailleurs de l'entrepreneur dans mon lieu de travail et dans le voisinage de ce lieu. [propriétaire T33]
Trav.	Je crois fermement que j'ai une certaine responsabilité envers la sécurité des travailleurs du client dans mon lieu de travail et dans le voisinage de ce lieu. [entrepreneur T33]

Les réponses aux deux questions ci-dessus étaient essentiellement positives. Quelques-unes (10 à 20 %) étaient négatives.

Trav.	Les travailleurs de l'entrepreneur qui travaillent à proximité de mon lieu de travail veillent à ma santé et à ma sécurité. [propriétaire T34]
Cont.	Les travailleurs de l'entrepreneur qui travaillent dans mon secteur veillent à la santé et à la sécurité de mes travailleurs. [propriétaire CONT43]

Environ les deux tiers des travailleurs du propriétaire et tous les contremaîtres ont répondu positivement aux questions ci-dessus.

Trav.	Les travailleurs de l'entrepreneur doivent respecter les normes d'entreprise que je respecte ainsi que les normes de l'entrepreneur. [propriétaire T35]
Cont.	Les travailleurs de l'entrepreneur doivent respecter les normes d'entreprise que je respecte ainsi que les normes de l'entrepreneur. [propriétaire CONT44]

La majorité (plus de 80 %) des travailleurs et l'ensemble des contremaîtres ont répondu de façon positive aux deux questions ci-dessus.

Trav.	Lorsque les contremaîtres du client inspectent mon lieu de travail, ils en examinent les aspects liés à la santé et à la sécurité. [entrepreneur T34]
Cont.	Je ne me préoccupe pas de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'entrepreneur puisque c'est à eux d'y veiller. [propriétaire CONT42]
C. int.	Je n'ai pas à me préoccuper de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'entrepreneur puisque c'est à eux d'y veiller. [propriétaire CI42]
Dir. m.	Je n'ai pas à me préoccuper de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'entrepreneur puisque c'est à eux d'y veiller. [propriétaire DM47]

Les travailleurs de l'entrepreneur approuvaient généralement les énoncés ci-dessus; environ 20 % des répondants faisant partie de l'effectif de l'entrepreneur n'étaient pas d'accord, du moins en partie. Le personnel du propriétaire, à tous les paliers, se sentait responsable de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'entrepreneur.

Trav.	Je n'ai pas à me préoccuper de la santé et de la sécurité puisque c'est ***principalement*** la tâche des contremaîtres du client et du Comité de la santé et de la sécurité. [entrepreneur T35]
Cont.	Je n'ai pas à me préoccuper de la santé et de la sécurité puisque c'est ***principalement*** la tâche des contremaîtres du client et du Comité de la santé et de la sécurité. [entrepreneur CONTS43]

Les travailleurs de l'entrepreneur désapprouvaient fortement l'énoncé ci-dessus, tandis que TOUS ses contremaîtres étaient peu d'accord.

5.5.2 Communication sur les questions de santé et de sécurité

Les grappes ci-après de questions portent sur les communications relatives à la santé et à la sécurité.

Cont.	Je maintiens une voie de communication ouverte avec les travailleurs et les contremaîtres de l'entrepreneur au sujet des questions de santé et de sécurité. [propriétaire CONT41]
Cont.	Je maintiens une voie de communication ouverte avec les contremaîtres du client sur les questions de santé et de sécurité. [entrepreneur CONT42]

Toutes les réponses aux questions ci-dessus sauf une étaient positives; environ la moitié se situaient dans la catégorie « assez peu d'accord ».

C. int.	Avez-vous reçu des rapports et/ou des plaintes ***en provenance*** de votre entrepreneur au sujet des pratiques en matière de santé et de sécurité des équipes de l'entreprise? [propriétaire CI38]

La grande majorité des cadres intermédiaires ont déclaré qu'ils n'avaient pas reçu de rapport ni de plainte.

Cont.	Le client donne rapidement suite à mes recommandations sur l'amélioration de la santé et de la sécurité dans les processus de travail. [entrepreneur CONT41]
C. int.	Je donne rapidement suite aux problèmes et aux questions concernant la santé et la sécurité soulevés par l'entrepreneur. [propriétaire CI40]
Dir. m.	Je donne rapidement suite aux problèmes et aux questions concernant la santé et la sécurité soulevés par l'entrepreneur. [propriétaire DM45]

Le seul contremaître d'entrepreneur à répondre à la question ci-dessus a donné une réponse positive. Les cadres intermédiaires du propriétaire étaient positifs. Les directeurs de mine du propriétaire ont donné des réponses neutres, ce qui signifie probablement qu'ils n'avaient pas eu vent de telles préoccupations.

C. int.	**Avez-vous *transmis*** des rapports et/ou des plaintes à votre entrepreneur au sujet des pratiques en matière de santé et de sécurité de ses équipes? [propriétaire CI39]
Dir. m.	**Avez-vous *transmis*** des rapports et/ou des plaintes à votre entrepreneur au sujet des pratiques en matière de santé et de sécurité de ses équipes? [propriétaire DM44]
C. int.	***Avez-vous reçu*** des rapports et/ou des plaintes de votre client au sujet des pratiques en matière de santé et de sécurité de vos équipes? [entrepreneur CI38]

Dir. m.	***Avez-vous reçu*** des rapports et/ou des plaintes de votre client au sujet des pratiques en matière de santé et de sécurité de vos équipes? [entrepreneur DM44]

Les répondants s'entendaient en général pour déclarer qu'ils avaient fait ou reçu des rapports ou des plaintes.

C. int.	L'entrepreneur donne rapidement suite aux problèmes et aux questions concernant la santé et la sécurité que je soulève. [propriétaire CI41]
Dir. m.	L'entrepreneur donne rapidement suite aux problèmes et aux questions en matière de santé et de sécurité que je soulève. [propriétaire DM46]
C. int.	Je donne rapidement suite aux problèmes et aux questions en matière de santé et de sécurité que soulève le client. [entrepreneur CI39]
Dir. m.	Je donne rapidement suite aux problèmes et aux questions en matière de santé et de sécurité que soulève le client. [entrepreneur DM45]

La réponse était généralement positive, bien que de nombreux répondants aient déclaré qu'ils n'étaient qu'« assez d'accord ».

Cop.,m.ag.	Lorsque les contremaîtres de l'entrepreneur relèvent un danger pour les travailleurs de l'entreprise, ils le signalent aux travailleurs ou aux contremaîtres de l'entreprise. [propriétaire CO C]
PSST	Lorsque les contremaîtres de l'entrepreneur relèvent un danger pour les travailleurs de l'entreprise, ils le signalent aux travailleurs et aux contremaîtres de l'entreprise. [propriétaire SS14]
Cop.,m.ag.	Lorsque les contremaîtres du client relèvent un danger pour les travailleurs de l'entrepreneur, ils le signalent aux travailleurs ou aux contremaîtres de l'entrepreneur. [entrepreneur CO C]
PSST	Lorsque les contremaîtres du client relèvent un danger pour les travailleurs de l'entrepreneur, ils le signalent aux travailleurs ou aux contremaîtres de l'entrepreneur. [entrepreneur SS41]

Les représentants du propriétaire n'ont pas donné de réponse « très d'accord » aux questions ci-dessus et il n'y a eu qu'une réponse « pas d'accord ». Il y avait aussi un nombre considérable de réponses neutres.

5.5.3 Interaction entre le Comité de la santé et de la sécurité et le coordonnateur de la santé et de la sécurité

Les grappes de questions ci-après portent sur la communication et la collaboration entre les Comités de la santé et de la sécurité au travail ou leurs représentants et les professionnels de la santé et de la sécurité au travail. Certaines traitent de l'opinion des comités, des représentants ou des professionnels sur les actions de l'effectif de l'autre.

Cop.,m.ag.	En qualité de membre du Comité de la santé et de la sécurité ou de représentant à temps plein en matière de santé et de sécurité, je suis en communication avec le Comité de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur (ou son représentant en matière de santé et de sécurité). [propriétaire CO A]
Cop.,m.ag.	En qualité de membre du Comité de la santé et de la sécurité, je suis en communication avec le Comité de la santé et de la sécurité du client. [entrepreneur CO A]

Les réponses du CMSST du propriétaire étaient divisées entre « en désaccord » et « assez d'accord », avec une réponse « sans objet ». Les réponses du seul groupe d'entrepreneur étaient fractionnées.

Cop.,m.ag.	En qualité de membre du Comité de la santé et de la sécurité de l'entreprise ou de représentant à temps plein en matière de santé et de sécurité, j'estime que le Comité de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur (ou son représentant en matière de santé et de sécurité) collabore avec nous à la résolution des questions communes de santé et de sécurité. [propriétaire CO B]
Cop.,m.ag.	En qualité de membre du Comité de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur, j'estime que le Comité de la santé et de la sécurité du client collabore avec nous à la résolution des questions communes de santé et de sécurité. [entrepreneur CO B]

Les réponses données par le CMSST du propriétaire indiquaient que la majorité était « peu d'accord »; il y a eu une réponse « sans objet ». Les réponses du seul groupe d'entrepreneur étaient positives.

PSST	J'estime que le Comité de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur collabore avec nous à la résolution des questions communes de santé et de sécurité. [entrepreneur SS40]
PSST	J'estime que le Comité de la santé et de la sécurité du client collabore avec nous à la résolution des questions communes de santé et de sécurité. [entrepreneur SS40]

Les représentants de l'entrepreneur ont répondu de façon plus positive à la question ci-dessus que les représentants du propriétaire. L'un des représentants du propriétaire a refusé de répondre.

PSST	Je suis en communication avec le coordonnateur de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur. [propriétaire SS39]
PSST	Je suis en communication avec le coordonnateur de la santé et de la sécurité du client. [entrepreneur SS39]

Les coordonnateurs de la santé et de la sécurité au travail du propriétaire et de l'entrepreneur étaient tous d'accord sur ces énoncés.

5.5.4 Nos impressions de l'interaction propriétaire – entrepreneur

- Aux emplacements où l'outil de vérification a été testé sur les entrepreneurs, il semble que les rapports en matière de santé et de sécurité entre l'effectif du propriétaire et l'effectif de l'entrepreneur soient relativement sains. Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon utilisé, il faudrait faire preuve de circonspection.

- Les voies de communication semblent être très ouvertes aux paliers de cadre intermédiaire, de directeur de mine et de professionnel de la santé et de la sécurité au travail.

- Il existe encore certains secteurs où les attitudes et les actions pourraient être améliorées :

    1) il faut convaincre certains travailleurs (des deux camps) de se préoccuper des autres;

    2) les voies de communication devraient être encore plus ouvertes entre les contremaîtres et les CMSST ou les représentants;

    3) une communication accrue entre les CMSST ou les représentants mènerait à une meilleure collaboration sur les questions de santé et de sécurité.

6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans le présent chapitre, nous résumerons nos conclusions générales, ferons des recommandations sur les modifications à apporter à l'outil de vérification et offrirons des suggestions sur l'utilisation possible des résultats de la présente étude par les parties intéressées.

6.1 CONCLUSIONS

Avec l'aide du Comité directeur du SRI, nous avons élaboré une description du Système de responsabilité interne. Nous avons énoncé le rôle et les responsabilités des participants au SRI et décrit un certain nombre de processus à adopter pour la réussite du SRI. Le modèle de SRI que nous avons mis au point correspond aux descriptions antérieures données dans les rapports Ham et Burkett. Au chapitre 2, nous clarifions les concepts et les processus liés à un bon fonctionnement du SRI.

Le modèle a servi à produire des questions pour l'outil de vérification du SRI. Les aspects structuraux du SRI nous mènent à poser des questions à des personnes des différents paliers de l'organisation, aux membres du Comité mixte de la santé et de la sécurité au travail et au professionnel de la santé et de la sécurité au travail. Nous avons souvent posé des questions en double, c'est-à-dire que nous avons demandé à des personnes à deux paliers différents de l'organisation de corroborer certaines activités. Nous surmontons ainsi la tendance générale qu'ont les êtres humains à exagérer leurs propres actions positives. Les aspects fonctionnels du modèle de SRI indiquent les questions à poser au sujet de certains comportements clés. Nous avons aussi posé des questions sur les perceptions et les principes, en partant du principe que la compréhension mène à l'action.

L'outil de vérification et, partant, le modèle ont été confrontés à la réalité. Pour éliminer les principaux « bogues » de l'outil d'enquête, nous avons visité deux exploitations au cours de la phase initiale. Mais surtout, à la fin de cette phase, nous avons élaboré une question fermée en treize parties pour nous donner une évaluation « instantanée » de la compréhension qu'avait un répondant du SRI. Après avoir modifié certaines questions, nous avons procédé à la vérification de six autres exploitations. Nous visions à valider l'outil de vérification.

Un test crucial de l'outil de vérification du SRI est la corrélation entre une note élevée à la vérification et une « note » élevée dans le rendement en matière de santé et de sécurité, c'est-à-dire un faible taux d'accidents du travail. Inversement, l'entreprise qui obtient une note médiocre à la vérification du SRI devrait avoir un mauvais dossier en matière d'accidents. C'est la méthode primaire de « validation » de l'outil de vérification. Comme nous l'avons décrit au chapitre 3, l'outil de vérification est un excellent moyen d'avoir une idée du rendement en matière de santé et de sécurité. L'outil de vérification a été validé. Si le SRI fonctionne bien, l'organisation enregistre moins d'accidents, comme en témoigne le nombre de cas nécessitant des soins médicaux (et, à un moindre degré, les heures de travail perdues).

Au cours de l'analyse des données, nous avons mieux compris comment nous pourrions améliorer l'outil de vérification et c'est cette compréhension qui forme la base de certaines de nos recommandations ci-dessous. Nous avons aussi des propositions à faire concernant l'administration de l'outil de vérification, dont certaines découlent des conseils du Comité directeur.

Le Comité directeur se compose de représentants de nombre d'intervenants du SRI. Même si nous n'étions pas chargés de faire des recommandations à chacune des parties, nous avons pensé qu'il serait utile de faire au moins quelques propositions concernant l'utilisation possible de la description du SRI et de l'outil de vérification.

6.2 MODIFICATIONS ULTÉRIEURES DE L'OUTIL DE VÉRIFICATION

L'échéancier du projet ne nous permet pas de répéter les essais de l'outil de vérification. Nous proposons cependant que la chose soit faite. Le chapitre 4 présente de nombreux commentaires faits durant notre analyse des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement du SRI sur les questions faibles et les regroupements proposés. Dans les chapitres 4 et 5, nous avons fait des suggestions concernant le remplacement possible de questions. Dans ces chapitres, nous en sommes arrivés à une importante observation, qui est que bien que le fait de poser des questions sur le SRI à des personnes qui en font partie soit instructif en soi, la faiblesse des questions d'auto-évaluation devient évidente. Un grand nombre de nos suggestions portent sur l'élimination des questions pour lesquelles tous les répondants étaient fortement d'accord (d'habitude de façon positive) sur l'énoncé, quel que soit le rendement en matière de santé et de sécurité de l'exploitation à laquelle ces personnes étaient affectées. D'autres personnes dans l'organisation devraient plutôt donner leur évaluation des convictions et des actions des personnes qui nous intéressent. Nous sommes persuadés que les types de modifications ci-après donneraient une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité et amélioreraient la corrélation des sous-groupes et même des questions individuelles.

- Élimination des questions qui prêtent à confusion;
- Réduction du nombre de questions adressées à la haute direction;
- Augmentation du nombre de questions adressées aux cadres intermédiaires au sujet des convictions et des actions de la haute direction;
- Élimination des questions qui ont peu contribué à la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité;
- Reformulation de certaines questions pour qu'elles soient plus précises ou à plus forte orientation sur l'action;
- Reclassification d'un petit nombre de questions dans les grappes thématiques de questions servant à mettre l'accent sur les causes du rendement du SRI;
- Modification du nombre et de la nature des grappes thématiques de questions.

Il est tentant de laisser tomber beaucoup des questions adressées aux membres de la plus haute direction parce qu'ils ont tendance à répondre de façon positive, quel que soit le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail. Il faudrait laisser tomber quelques questions, mais ce serait une erreur que d'arrêter de poser des questions aux cadres supérieurs. Il vaut mieux poser à d'autres des questions de corroboration en plus des questions adressées aux cadres supérieurs. Le fait de laisser tomber complètement les questions à poser aux cadres supérieurs amoindrirait la valeur de l'exercice au complet dans l'esprit de nombreux participants. Dans nos entrevues, nous avons obtenu des réponses très positives des travailleurs lorsque nous leur avons dit (en réponse à leurs questions) qu'effectivement, les directeurs de mine et la haute direction répondraient à des questions analogues.

Nous sommes revenus à notre point de départ sur l'utilisation de l'expression « Système de responsabilité interne ». Nous nous en sommes servis dans la vérification pilote de deux exploitations. Dans les entrevues de suivi au cours de cette phase, nous avons constaté que de nombreuses personnes trouvaient l'expression déroutante. Dans la vérification d'essai ultérieure de six exploitations, nous avons décidé de ne pas l'utiliser dans la plupart des questions de vérification, notamment les questions adressées aux participants directs (nous nous attendrions à ce que les professionnels de la santé et de la sécurité au travail, les membres du CMSST et les inspecteurs connaissent bien l'expression). Au lieu de « Système de responsabilité interne », nous avons utilisé l'expression : « le système global de responsabilité à l'égard de mesures individuelles et collectives visant le traitement des questions de santé et de sécurité ». Cette expression est peu commode et elle peut donner lieu à des idées erronées. Nous croyons fermement qu'avec le temps, les gens s'habitueront à l'expression « Système de responsabilité interne ». Nous recommandons son utilisation dans les questions, mais que l'énoncé ci-après soit placé au début de l'enquête (et peut-être aussi en note de bas de page) :

> *« Lorsque les mots « Système de responsabilité interne » (SRI) apparaissent dans une question, ils désignent la description que vous avez donnée dans vos réponses à la question 1a. »*

Nous simplifierons ainsi la formulation de beaucoup de questions et, avec le temps, réduirons les malentendus. L'utilisation de l'expression elle-même possède une valeur éducative.

Nous avons aussi remarqué qu'il y avait une certaine confusion entre l'utilisation du terme « SRI » et les systèmes de santé et de sécurité en général. Ils ne sont pas synonymes. Nous avons obtenu des réponses positives de la part de certains cadres supérieurs dans les questions sur le SRI lorsqu'ils désignaient en fait les systèmes de santé et de sécurité au travail en général. Il faudrait aussi envisager d'ajouter une zone texte sur une page d'accompagnement ou une note de bas de page à la suite des questions pertinentes énonçant ce qui suit : « Prière de répondre en comprenant que le SRI et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail ne sont pas synonymes ».

Un meilleur étalonnage de la vérification du SRI exige encore beaucoup de travail. Il faudra notamment élargir l'échantillon de répondants. La mise à l'essai de la

vérification dans des lieux de travail présentant une plus grande diversité de rendements en matière de santé et de sécurité au travail donnerait une plus vaste gamme de résultats à mettre en corrélation avec le rendement du SRI. Un meilleur étalonnage signifie aussi la mise à l'essai de l'outil dans de plus nombreux lieux de travail. Cet étalonnage devrait être effectué en tenant compte des améliorations proposées au nombre, à la nature et aux groupements des questions de vérification, comme nous en avons discuté aux chapitres 4 et 5.

6.3 DESCRIPTION DU SRI

La description du SRI est utile en elle-même. Une description unique faisant autorité réduira les malentendus au sujet du SRI. Trop souvent dans le passé, nous avons eu le sentiment que les gens discutaient du SRI en supposant qu'il y avait une compréhension commune de ce système. Lorsqu'il y a une uniformité dans la compréhension du SRI, nous sommes plus en mesure de le renforcer.

Les énoncés de politique, les manuels de l'organisation portant sur la santé et la sécurité, le matériel de formation, etc., pourraient inclure une description claire du SRI. L'inclusion de la description ne se limiterait pas aux documents de l'employeur mais s'appliquerait aussi aux publications du gouvernement et des associations pour la sécurité au travail.

Le ministère du Travail, la MASHA et d'autres organismes doivent s'efforcer de trouver des moyens de donner forme au modèle du SRI, en fournissant, par exemple, des représentations visuelles, des bandes vidéo ou des sites Web ou encore en actualisant les messages textuels au sujet du SRI dans leurs publications.

La description du SRI est, répétons-le, probablement le principal résultat de ce projet. Nous nous reporterons toujours au modèle lorsque nous apprendrons comment effectuer une « analyse du SRI » et devrons réécrire ou actualiser les questions de l'outil de vérification du SRI.

6.4 ANALYSE DU SRI

L'un des résultats de ce projet se trouve, théoriquement, à mi-chemin entre la description du SRI et l'outil de vérification du SRI. Le modèle du SRI peut servir à analyser différemment les situations, les problèmes et les possibilités en matière de santé et de sécurité au travail. Il est possible d'analyser la plupart des problèmes de santé et de sécurité en termes de problèmes fondamentaux se rapportant au « rôle des gens » dans l'organisation. C'est ce que nous appelons une analyse du SRI.

Les professionnels de la santé et de la sécurité savent bien que la meilleure façon de réduire le risque est d'aller au-delà des causes directes évidentes des accidents pour en cerner les causes fondamentales. Dans le passé, cela voulait toujours dire des défaillances du système de gestion. Il existe différents systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de vérification des systèmes correspondants. La plupart des modèles de systèmes comportent un élément qui met en cause les « ententes organisationnelles », c.-à-d. qui est responsable de quoi en ce qui a trait à la santé et à la sécurité. Il arrive que

l'on n'ait pas assez réfléchi aux facteurs individuels. Le désir de ne pas avoir à blâmer des gens – qui est une notion importante dans la pratique actuelle de la santé et de la sécurité au travail – mène à omettre de clarifier les responsabilités personnelles relatives au système de gestion. L'analyse du SRI est une méthode d'analyse d'un segment du système de santé et de sécurité au travail – le segment le plus important – : les convictions, les actions, la communication, la collaboration, etc., dans le lieu de travail.

Dans une analyse traditionnelle de systèmes, on poserait les questions ci-après pour cerner les problèmes fondamentaux :

- Le programme mis en œuvre aborde-t-il convenablement la question du danger repéré dans le lieu de travail?
- A-t-on établi des normes mesurables pour ce programme?
- Ces normes sont-elles respectées dans le lieu de travail?

S'il faut, par exemple, mettre en œuvre un programme SIMDUT, on pourrait en définir les exigences et s'assurer ensuite qu'elles sont respectées. S'il se produit un accident ou un quasi-accident mettant en cause des matières dangereuses, nous analyserions le problème en termes de l'applicabilité des normes du programme, de l'efficacité de nos évaluations, du degré de dérogation aux normes et des démarches nécessaires pour se conformer aux normes.

L'analyse du système pourrait être effectuée sans nécessairement analyser ***qui*** est chargé de la planification, de la direction, de l'organisation et des contrôles concernant le programme, quelle autorité détient cette personne, ***qui*** exerce un contrôle sur elle, quel est l'historique des plaintes et des rapports en provenance des travailleurs, quelle connaissance les surveillants ont des points faibles du programme et quelle est leur liberté d'action, etc.

L'analyse du SRI place les gens qui font partie de l'organisation à l'avant-plan de l'analyse. Quel que soit le problème initial, nous demandons quelles faiblesses du SRI ont entraîné l'apparition du problème. Nous déterminons comment le SRI pourrait être rectifié ou renforcé de sorte que le problème ne se reproduise plus. Nous effectuons quand même l'analyse habituelle de système, mais en lui ajoutant des questions qui découlent de la compréhension de la façon dont le SRI devrait fonctionner.

Qui devrait effectuer l'analyse du SRI? Tous devraient participer, à divers degrés, à l'analyse du SRI. Au sein du noyau central du SRI qui est la chaîne de responsabilité directe, la santé du SRI lui-même devrait être une préoccupation importante des cadres intermédiaires tout comme des cadres supérieurs. Au lieu de se contenter de réagir aux caractéristiques superficielles d'un problème, le cadre supérieur devrait demander si le problème n'aurait pas dû être soumis à une instance supérieure et, dans la négative, pourquoi le problème n'a pas été résolu de la façon habituelle au palier des travailleurs et des contremaîtres. Le dirigeant devrait se poser la question suivante : « Quelle autorité ou quelle ressource me manque-il pour résoudre le problème? » et « S'il y avait un manque

d'information, d'autorité ou de ressource, pourquoi le problème n'a-t-il pas été soumis à un palier supérieur de l'organisation? ».

Le professionnel de la santé et de la sécurité au travail et les membres du CMSST seraient plus en mesure d'aborder les questions s'ils s'habituaient à penser en termes de SRI. En présence d'un refus de travailler, nous nous occupons trop souvent de l'aspect superficiel du problème, sans essayer de déterminer les faiblesses du SRI qui ont amené le travailleur à refuser de travailler. Rares sont les refus de travailler qui découlent de problèmes qui apparaissent soudainement. Les refus découlent toujours de problèmes que tout le monde connaît depuis longtemps. L'analyse du SRI nous permettrait de remplacer la question « Est-ce que ce travail est sûr? » par la question « Pourquoi les personnes responsables des affaires courantes ne se sont-elles pas occupées de ce danger? ».

Parallèlement, même si nous n'avons fait aucune observation directe, il s'ensuit qu'un inspecteur du ministère du Travail réussirait davantage à obtenir la conformité s'il allait plus loin et examinait le SRI. L'analyse du SRI aide, entre autres, lorsqu'on analyse le procès-verbal des réunions du CMSST, lorsqu'on s'occupe des refus ou qu'on enquête sur les accidents. Le fait de savoir que les inspecteurs ne se limitent pas à ce qui est évident pour déterminer les défaillances de leadership, de communication, de collaboration, d'initiative, de délégation, d'imputabilité, etc., motiverait les cadres supérieurs à stimuler et à renforcer le SRI. Cela ne veut pas dire qu'il faudrait poursuivre des gens ou rendre des ordonnances expressément pour « défaillances au sein du SRI », mais plutôt qu'une analyse du SRI permettrait de situer les personnes ayant besoin de stimulation externe ou d'une stimulation en provenance des paliers supérieurs du SRI.

Les procureurs qui possèdent une meilleure connaissance du SRI ne participeraient pas à certaines négociations de plaidoyer s'ils analysaient la cause d'une perspective de SRI. Le fait de retirer l'accusation contre des individus parce qu'une personne morale accepte de plaider coupable à une accusation transmet au lieu de travail un message contraire à celui de la philosophie sous-jacente à la législation. Les membres de l'appareil judiciaire devraient aussi s'appuyer sur le SRI lorsqu'ils doivent décider de causes.

6.5 VÉRIFICATION DU SRI

Le principe qu'un bon fonctionnement du SRI entraîne une réduction des accidents dans une organisation est grandement appuyé par nos travaux. La vérification du SRI est un outil de mesure du bon fonctionnement du SRI. Elle ne se limite toutefois pas à servir d'outil de mesure. Elle permet à l'utilisateur de déterminer *pourquoi* le SRI fonctionne de cette façon et quelles seraient les mesures à prendre pour améliorer le SRI.

6.5.1 Outil de mesure du rendement global du SRI

Utilisation par les intervenants du lieu de travail : Comment les gens au sein du lieu de travail peuvent-ils se servir de l'outil de vérification? Lorsque l'outil de vérification est utilisé de façon régulière, l'organisation est en mesure de suivre les progrès qu'elle accomplit. L'effet d'interventions précises peut alors être mesuré. Lorsque

la vérification initiale révèle certaines faiblesses du SRI et que des démarches sont entreprises pour les éliminer, l'organisation peut mesurer le succès de ces démarches.

Une grosse organisation aux emplacements multiples peut aussi se servir de l'outil de vérification pour comparer le rendement aux différents emplacements. Une analyse plus poussée de la variation de rendement du SRI aux différents emplacements lui permettra d'effectuer des interventions plus précises.

La capacité de l'organisation de se comparer à d'autres – « meilleurs exécutants » ou moyenne du secteur – dépendra presque exclusivement de l'existence d'une entité externe qui assure l'application constante de la vérification dans toutes les organisations.

Nous espérons que personne ne tombera dans le piège de croire qu'il existe un niveau acceptable de rendement du SRI, qui, une fois atteint, n'exige plus d'efforts en matière de santé et de sécurité au travail. Il faut que soit adopté expressément le principe d'amélioration continue. Il n'existe pas de « point final » acceptable et nous devons chercher à améliorer constamment le SRI.

Utilisation par des intervenants externes : Comment les intervenants externes peuvent-ils utiliser cet outil? Le ministère du Travail, la CSPAAT, les associations pour la sécurité au travail comme la MASHA, le Centre de santé et sécurité des travailleurs et travailleuses sont des exemples d'intervenants externes. Ces entités peuvent se servir de l'outil pour repérer les organisations qui ont des problèmes. Même si toutes les organisations doivent continuer à s'améliorer – il n'existe pas de « niveau acceptable de rendement du SRI » - , l'outil de vérification déterminera celles qui ont besoin d'incitation, de dissuasion, d'éducation, de conseils, etc.

Il convient de noter que même si l'on ne se sert pas de l'outil de vérification, il conserve sa valeur prédictive. Il suffit de repérer les organisations dont les statistiques en termes d'incidents nécessitant des soins médicaux et d'heures de travail perdues sont mauvaises et ce seront celles dont le rendement du SRI est faible. Il est tentant de dire qu'il s'agit là d'un truisme, mais il faut se souvenir que la présente étude a exposé le rapport qui existe entre les statistiques finales et le rendement du SRI. Les statistiques prédisent quelles organisations doivent faire l'objet d'une analyse plus poussée en fonction de l'ensemble des questions – une analyse portant surtout sur la raison du rendement médiocre du SRI.

Nous avons tendance à nous préoccuper de repérer les mauvais exécutants, mais nous pouvons également utiliser la vérification du SRI et sa corrélation avec les soins médicaux pour définir les excellents exécutants. Nous voudrons peut-être récompenser ces bons exécutants ou, compte tenu des ressources limitées, les exclure des activités d'exécution de la loi. Nous voudrons peut-être les analyser davantage pour déterminer pourquoi le SRI fonctionne bien et quelles sont les démarches que l'organisation a entreprises à cet égard. Pour ce faire, il nous faudra procéder à une vérification et à une analyse complètes.

Lorsque l'on observe le lieu de travail de l'extérieur, qui peut utiliser l'outil de vérification (ou sa fonction prédictive)? Le ministère du Travail trouvera manifestement

des organisations qui ont besoin de l'encouragement que seul un inspecteur peut leur prodiguer. Les associations pour la sécurité au travail telle la MASHA, ainsi que le Centre de santé et sécurité des travailleurs et travailleuses peuvent repérer des organisations qui ont besoin d'éducation, d'une analyse plus poussée et de conseils sur la façon d'apporter des améliorations. La CSPAAT pourrait vouloir repérer les organisations auxquelles il faudrait accorder un rabais ou réclamer un supplément ou qui pourraient faire l'objet d'une vérification du système, comme la « vérification sécurité avant tout » de la CSPAAT. Comme nous l'avons mentionné, ces organisations pourraient aussi vouloir repérer les bons exécutants.

6.5.2 Outil de détermination du fonctionnement du SRI

Il est essentiel que les utilisateurs de l'outil de vérification ne s'arrêtent pas aux « résultats » finals mais utilisent l'outil pour expliquer les chiffres obtenus. Cette analyse constitue l'utilisation la plus importante de l'outil de vérification, notamment pour les intervenants du lieu de travail.

Qu'une vérification du SRI ait été faite ou non pour déceler un mauvais exécutant, il faudrait effectuer une vérification complète du SRI pour fournir des renseignements sur la source des faiblesses ou des défaillances. Nous voudrons aussi peut-être comprendre pourquoi les meilleurs exécutants excellent. Un « résultat SRI » global n'en dit pas plus que les statistiques globales sur la fréquence ou la gravité des accidents. Nous voulons savoir quels groupes de gens exécutent ou n'exécutent pas certains types d'activités clés. Nous pourrons apporter, de façon très ciblée, des améliorations au fonctionnement du SRI. Nous voulons agir comme des « chirurgiens » plutôt que comme des « éboueurs ». Par exemple :

- Pourquoi y a-t-il une différence entre les réponses des travailleurs et celles des contremaîtres de notre organisation?
- Pourquoi un groupe particulier donne-t-il des réponses très défavorables? Quels changements faudrait-il apporter pour améliorer la situation?
- Que pouvons-nous apprendre d'un groupe qui a donné d'excellentes réponses?
- Si, dans notre organisation, la haute direction possède une compréhension uniforme et positive de concepts clés ou qu'elle a des convictions clés, alors que les réponses sont mitigées aux paliers inférieurs, y a-t-il un problème de communication? Que pouvons-nous faire à ce sujet?
- Si un groupe donné ne croit pas être en mesure de porter des problèmes ou des innovations à l'attention de son supérieur, qu'est-ce qui a pu se passer qui pourrait expliquer ce comportement?
- Pourquoi certains travailleurs s'adressent-ils au CMSST au lieu d'en discuter d'abord avec leur contremaître?

- Lorsque le directeur de la mine ou le chef de la direction déclare qu'il ne pourrait être responsable d'un accident, qu'est-ce que cela signifie?

- Quels conseils pouvons-nous donner à un cadre supérieur lorsque rares sont les personnes dans l'organisation qui peuvent donner des exemples de leadership de sa part en matière de santé et de sécurité?

- Nous avons un processus de planification des tâches et un programme de séances d'information préalables à l'exécution des tâches, mais les travailleurs n'ont pas l'impression de participer vraiment à la planification du travail. Nos programmes sont-ils seulement des « programmes sur papier »? Qu'est-ce qui entrave leur mise à exécution?

- Un grand nombre de répondants signalent qu'ils ne savent pas qui est le professionnel de la santé et de la sécurité au travail ou qu'ils n'ont jamais l'occasion de rencontrer un membre du CMSST. Qu'est-ce qui se passe?

- Si les gens signalent les problèmes mais sont persuadés qu'il est tout à fait inutile de prendre des initiatives pour améliorer de façon créative les méthodes de travail, pourquoi le pensent-ils et que pouvons-nous faire à cet égard?

Nous pourrions poursuivre indéfiniment. Il faut absolument savoir pourquoi une note est élevée ou faible. Les réponses exposent ce qu'il faut analyser pour déceler les vrais problèmes dans l'organisation – les problèmes liés aux gens. Leur résolution ne ressemble pas à la résolution de problèmes superficiels. La résolution de problèmes superficiels ressemble à la cueillette des fleurs de pissenlit : plus on en coupe, plus il en vient. Si nous ne traitons que les problèmes superficiels, nous serons très occupés en permanence. Si nous effectuons une analyse du SRI pour résoudre les « problèmes liés aux gens » sous-jacents dans l'organisation, nous résoudrons indirectement un grand nombre de problèmes superficiels. Remédier aux défaillances du SRI, c'est arracher les racines du pissenlit. Ce n'est pas une solution permanente, mais c'est une solution à long terme. C'est la seule façon de réduire considérablement et continuellement les risques.

6.5.3 Administration de l'outil de vérification

Modification satisfaisante de l'outil de vérification : Un grand nombre des questions de l'outil de vérification portent sur d'autres personnes – sans mentionner leur nom, seulement leur rôle ou leur fonction. Si nous posons des questions sur les actions du chef de la direction ou du professionnel de la santé et de la sécurité au travail, il conviendrait de s'assurer que les gens savent de qui il s'agit. Plutôt que de changer la formulation des questions, l'utilisateur de l'outil de vérification pourrait avoir une page d'accompagnement sur laquelle on lit, par exemple : « Dans cette enquête, le chef de la direction est Jean Lafortune » ou « Dans l'enquête, le professionnel de la santé et de la sécurité au travail désigne toute personne qui fait partie du service de la santé et de la sécurité (Marie, Jacques ou Pierre) ». Le grand nombre de structures organisationnelles signifie que l'administrateur de l'outil de vérification a du pain sur la planche pour s'assurer que ce qu'il entend par « cadres intermédiaires », etc., est clair.

Nécessité d'un gardien officiel unique de l'outil de vérification : Une seule entité devrait être chargée du maintien de la version « officielle » de l'outil de vérification. Cette entité devrait être aussi chargée de le réétalonner, de le réviser, de l'actualiser et d'établir des normes ou des lignes directrices pour son utilisation, notamment pour la formation. La nécessité d'un tel gardien devient évidente lorsque l'on reconnaît la nécessité d'une seule version officielle. S'il est souhaitable de déterminer les moyennes du secteur d'activité et de comparer les progrès accomplis, il faut être en mesure de s'assurer que l'on utilise le même outil de vérification ou un outil équivalent.

La nécessité d'un gardien unique de l'outil de vérification étant bien établie, il faut noter que la désignation de la personne qui devrait effectuer la vérification, former les vérificateurs ou fournir des conseils postérieurs à la vérification est une question complètement différente. Nombreux sont les groupes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations qui peuvent s'en charger.

Nous n'avons pas d'opinion arrêtée sur la désignation de l'entité qui devrait être le gardien unique. Il n'est pas nécessaire que ce soit le ministère du Travail, mais il serait probablement sage que cette entité soit en rapport étroit avec le ministère du Travail pour pouvoir participer à l'élaboration de la politique de ce Ministère. Le gardien devrait avoir les ressources et la réputation qui justifient une confiance générale.

Bon nombre des questions de la vérification sont formulées de façon que la divulgation des réponses soit susceptible de nuire à la personne qui les a fournies. Une garantie d'anonymat améliorera les réponses. Lors d'une vérification complète, lorsqu'on pose des questions à un grand nombre de cadres supérieurs, le degré de confidentialité diminue. À un palier donné, il se peut qu'une seule personne réponde aux questions de l'enquête; le chef de la direction est un exemple évident. La confidentialité est une préoccupation moindre pour les cadres supérieurs que pour les gens qui n'ont pas d'autorité directe ni de sécurité d'emploi. Il ne faudrait pas oublier que les cadres intermédiaires non syndiqués ont souvent moins de sécurité d'emploi et sont plus vulnérables que nombre d'autres travailleurs et que la confidentialité n'est donc pas la préoccupation des seuls travailleurs.

Altération des algorithmes : À l'entrée des données sur la feuille Excel, une série de calculs se font. On pondère certaines réponses ou, selon la réponse à d'autres questions, on n'en tient pas compte. Lorsqu'un utilisateur « remanie » les calculs d'une façon obscure pour les autres, un certain nombre de difficultés pourraient surgir. Il serait impossible de comparer convenablement les résultats de vérification au fil du temps ou entre divers endroits si les calculs étaient faits différemment. Nous avons joint un fichier vierge à « protection par mot de passe » à la feuille de calcul Excel. C'est cette feuille de calcul qui a servi à l'analyse de l'outil de vérification d'essai. Lors du changement de l'outil de vérification, il faudra bien entendu modifier la feuille de calcul.

C'est le ministère du Travail qui décidera à qui donner le mot de passe et à quelles conditions. En cas de distribution à grande échelle de la feuille de calcul, nous déconseillons la distribution à grande échelle du mot de passe.

Distribution des questions ou des réponses modèles : Il faudrait déconseiller la diffusion des questions ou des « réponses modèles » étant donné que leur connaissance risque de mener à des réponses qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité. Plus la diffusion est limitée, plus longue sera la « durée de validité » des questions. Nous ne voudrions pas que les questions soient affichées sur un site Web avec l'énoncé « vérifier ici votre SRI » comme l'a proposé un professionnel de la santé et de la sécurité lorsqu'il a entendu parler de la nature de notre étude.

Actualisation des questions : L'étude a eu pour principal résultat, entre autres, une description claire du modèle de SRI. C'est à ce modèle que nous nous reportons lorsqu'il nous faut mettre à jour les questions de vérification du SRI. La question fermée (question 1a à treize parties), à cause de sa simplicité et du fait qu'elle est posée à tous les groupes, est susceptible d'avoir la durée de validité la plus courte. Il s'agit pourtant d'une question clé. Il faudrait prendre grand soin de reformuler les énoncés de la question et de les intervertir. Dans le plus grand jeu de questions, il faudrait s'assurer de rédiger de nouvelles questions qui portent sur les mêmes concepts et les mêmes personnes que les questions qu'elles remplacent. Pour que la divergence entre les outils de vérification ne devienne pas trop importante avec le temps, limitant ainsi les comparaisons, il est conseillé que, à intervalle de quelques années, le ministère du Travail, ou le gardien de l'outil de vérification qu'il a nommé, émette une « version » officielle, convenablement datée ou numérotée. Ces nouvelles versions seront vitales pour l'actualisation des questions mais aussi parce qu'elles devraient donner lieu à des efforts continus de réétalonnage de l'outil de vérification.

Temps nécessaire à la vérification : Combien de temps la vérification devrait-elle prendre? On peut effectuer une mini-vérification, c'est-à-dire utiliser les questions 1a et 1b, pour donner une évaluation instantanée du SRI. Il faudrait effectuer cette mini-enquête auprès des premiers paliers de l'organisation. L'enquête prendra au plus 10 à 15 minutes par groupe de travailleurs ou de contremaîtres, chaque personne devant toutefois répondre aux questions sans en discuter avec les autres.

L'enquête plus longue, soit l'ensemble d'environ 30 questions (par exemple pour les travailleurs), prendra environ 30 minutes. Si l'on effectue des entrevues de suivi auprès de personnes choisies, il faudra bien sûr plus de temps.

Fréquence de la vérification : Chaque organisation d'une taille raisonnable en Ontario devrait effectuer une vérification de base du SRI. Si les résultats sont médiocres, la fréquence des vérifications de suivi devrait être plus rapprochée que si les résultats sont excellents. Les organisations dont le SRI fonctionne relativement bien ne doivent probablement effectuer une vérification complète qu'à intervalle de quelques années, un organisme externe validant les vérifications internes tous les cinq ans. La vérification doit être analysée convenablement. Nous en reparlerons en détail plus loin. L'analyse des résultats de la vérification exige habituellement tellement de travail pour pallier les faiblesses du SRI qu'il ne faudrait pas se dépêcher de faire une autre vérification.

Utilisation des résultats de la vérification : Il est important de bien souligner, même si cela peut sembler évident à nombre de gens, que le but de la vérification *n'est*

pas d'obtenir une « note » ou de « réussir », ou d'être au-dessus de la moyenne ou de mieux s'en tirer que la dernière fois. Le but de la vérification est de nous éclairer sur les secteurs où il y a des problèmes et de nous amener à prendre ensuite des mesures pour remédier à ces problèmes. Les « notes » suivantes indiqueront si les efforts d'amélioration que vous faites donnent un effet positif mesurable. Ce qui compte, ce n'est pas la note mais l'analyse et les interventions qui en découlent.

À cet égard, il est vital de comprendre qu'il n'y a pas de note de passage. Une organisation pourrait avoir de bons résultats à une partie et de mauvais résultats à une autre. Ce qui est essentiel, c'est de prendre le temps d'effectuer une analyse après l'enquête. L'amélioration continue est la meilleure démarche à entreprendre. Même les meilleurs exécutants peuvent repérer des secteurs à améliorer à la suite d'une vérification.

Preuve des réponses : À de nombreuses questions de l'outil de vérification, nous avons demandé au répondant d'inscrire la « preuve » du choix d'une réponse particulière. Cette preuve n'a pas été utilisée dans l'attribution de la note. Comment a-t-elle été utilisée?

La preuve a pour premier objet d'amener le répondant à se concentrer sur la réalité. Nous disons implicitement : « N'improvisez pas; si vous deviez prouver ce que vous avez fait, comment le prouveriez-vous ? » Nous croyons fermement que cette approche donne de meilleures réponses.

Le deuxième objet de la preuve est de donner un point de départ aux vérificateurs qui mènent des entrevues. Les entrevues ne sont pas essentielles mais elles peuvent être très utiles dans l'analyse en profondeur du SRI. Après avoir rempli le questionnaire, nous pourrions demander à un petit sous-groupe de répondants d'attendre en gardant leur questionnaire. Le vérificateur peut alors, de façon confidentielle, passer rapidement en revue les réponses et poser des questions au sujet de la preuve en espérant déceler les problèmes réels qui ont donné lieu à ces réponses.

Peur d'une mauvaise « note » : Nous avons indiqué que, lorsque le SRI ne fonctionne pas bien, le nombre d'incidents nécessitant des soins médicaux et d'heures de travail perdues dans une organisation augmentera. Inversement, les organisations qui affichent de nombreux incidents nécessitant des soins médicaux et de nombreuses heures de travail perdues sont susceptibles d'avoir des problèmes de SRI, qui sont à l'origine de l'ampleur des frais d'indemnisation des travailleurs. Le ministère du Travail et la CSPAAT possèdent déjà l'information ou la capacité d'obtenir de l'information qui les inciterait à se rendre chez un mauvais exécutant. Les notes obtenues lors d'une vérification du SRI n'en apprennent pas beaucoup plus aux fonctionnaires du gouvernement que ce qu'ils savent déjà. Tout revient à l'utilisation de l'outil de vérification. Ce n'est pas la note qui compte, mais bien les facteurs qui ont contribué à une faible note qui nous signale une chose importante. C'est l'analyse du SRI et non la note obtenue qui nous montre le chemin.

Stratégie d'échantillonnage : La vérification devrait-elle être effectuée auprès de chaque personne au sein de l'organisation ou seulement d'un sous-groupe? Dans le cas d'une petite organisation, tout le monde devrait y participer. Dans les très grandes

organisations, il serait judicieux de choisir un échantillon comprenant au moins 10 % des travailleurs et des contremaîtres. Comme il y a moins de gens aux paliers supérieurs d'une structure organisationnelle, le pourcentage de personnes à chaque palier devra augmenter. Il n'y a qu'un chef de la direction au sein d'une entreprise quelconque (bien que les structures organisationnelles puissent être complexes) et le pourcentage dans son cas sera donc de 100 %.

Le coût : Est-ce qu'il faudrait tenir compte du coût d'utilisation dans la fréquence et/ou l'étendue d'utilisation? Le Comité directeur a soulevé cette question. Tout peut bien entendu être excessif, mais nous ne nous attendrions pas à ce que le temps nécessaire à la vérification du SRI transforme celle-ci en un processus coûteux. Nous avons mentionné qu'il était possible de procéder à une mini-vérification en n'utilisant que la première question à deux parties. Une vérification complète de tous les paliers avec une batterie complète de questions prendrait bien sûr du temps. Il conviendrait de noter que, dans une vérification de routine du SRI, les entrevues de suivi que nous avons faites dans le cours de la présente étude ne sont pas nécessaires. Nous cherchions à mieux déterminer la clarté des questions. Un vérificateur externe peut aussi souhaiter interviewer des gens, mais cela n'est pas toujours nécessaire. La vérification du SRI est suffisamment importante et, nous le croyons, pénétrante pour en déduire qu'une organisation qui hésite à effectuer une vérification à cause de son coût est probablement une organisation qui a, de prime abord, de graves problèmes en ce qui a trait à la priorité qu'elle accorde à la santé et à la sécurité.

Appariement des groupes de répondants : C'est un point mineur mais que l'on pourrait oublier. À l'administration des questionnaires à un petit groupe de travailleurs, il faut s'assurer que les contremaîtres qui reçoivent le questionnaire sont en fait les supérieurs de ces travailleurs. Les travailleurs du quart de jour ne devraient pas être appariés aux contremaîtres du quart de nuit. Il faut apparier les groupes de gens en fonction de la structure du noyau central du SRI. De la même façon, il faut que le CMSST et que le professionnel de la santé et de la sécurité soient associés au lieu de travail en question.

Échantillonnage de tous les quarts : Lorsqu'il y a plusieurs quarts de travail, la vérification devrait s'appliquer à tous. Il existe des différences notables entre les quarts. À titre d'exemple, leur dossier d'accidents peut être complètement différent. La dynamique du SRI peut donc varier considérablement en conséquence. L'affectation de contremaîtres inexpérimentés, sans ancienneté, au quart de nuit risque par exemple d'avoir une incidence considérable sur le fonctionnement du SRI. La probabilité moindre que des cadres supérieurs rendent visite aux travailleurs de l'équipe de nuit peut affecter les perceptions quant au leadership en matière de santé et de sécurité.

Dans le même ordre d'idées, en présence d'installations multiples, la vérification du SRI devrait s'appliquer à toutes, si nous comptons analyser les résultats en fonction de l'ensemble de l'organisation. Si tel n'est pas le cas, il n'y a pas de mal à effectuer une vérification localisée.

Éducation et formation en vue d'une utilisation uniforme : La vérification du SRI comprend plusieurs phases qui peuvent faire intervenir différentes personnes. Une

formation, même minime, doit être dispensée aux personnes qui distribuent les questionnaires. Il faut qu'elles comprennent comment instaurer une ambiance favorable et protéger l'intégrité du processus d'enquête. Il faudrait manifestement dispenser une formation différente aux gens qui font l'entrée des données. Les gens qui effectuent l'analyse doivent se sentir à l'aise dans l'analyse quantitative et la santé et la sécurité au travail. Les analystes et les personnes qui mettent en application les résultats devraient être des professionnels de la santé et de la sécurité au travail possédant une bonne compréhension du SRI, des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et des obstacles à la mise en œuvre des remèdes.

Nous recommandons que l'entité qui est le gardien des questions et des algorithmes « officiels » et qui étalonne et modifie l'outil de vérification soit aussi l'entité qui joue le rôle principal dans la formation des exécutants de la vérification. Ce rôle peut aller de donner la formation à former les formateurs, mais comprend le simple établissement des normes destinées aux formateurs.

Vérificateurs internes : Nous avons appelé le CMSST et le professionnel de la santé et de la sécurité au travail les « vérificateurs internes » du SRI. Si c'est vraiment le cas, ce sont alors ces personnes qui devraient effectuer la vérification du SRI. Nous savons que ces participants indirects au SRI dans tous les lieux de travail ne comprennent pas tous le SRI aussi bien qu'ils le devraient. Il faut certainement dispenser une formation aux gens qui feront la vérification et nous avons mentionné que le gardien de la version « officielle » de la vérification devrait jouer un rôle clé à cet égard. Le gardien devrait aussi être l'entité qui produit les guides de conduite et de mesures de protection que les vérificateurs internes doivent suivre ou appliquer.

Vérificateurs externes : Qui devraient-ils être? Quels sont les attributs des vérificateurs externes? Nous appelons souvent les inspecteurs du ministère du Travail les « vérificateurs externes » du SRI. Cela est vrai mais ne veut pas nécessairement dire qu'ils devraient effectuer une vérification officielle du SRI. Demandez-vous si les gens se sentiraient à l'aise de répondre à une enquête que leur remettent les mêmes personnes qui ont le pouvoir de rendre des ordonnances et de porter des accusations. Les préoccupations au sujet de la confidentialité deviendraient plus vives. L'un des attributs des vérificateurs externes serait donc d'inspirer confiance aux répondants en ce qui a trait à la confidentialité.

Qui sont les vérificateurs externes possibles? Des groupes de la CSPAAT participent à la prévention, aux vérifications et aux « meilleures pratiques » et n'importe quel de ces groupes pourrait agir à titre de vérificateur externe du SRI. Les associations pour la sécurité au travail et le Centre de santé et sécurité des travailleurs et travailleuses peuvent manifestement servir de vérificateurs externes. Le gardien de l'outil de vérification officiel doit décider si des experts-conseils ou des entités commerciales devraient se servir de l'outil de vérification mis au point ici. Rien n'empêche les gens d'élaborer un outil de vérification analogue, une fois que la notion d'exécution des vérifications du SRI sera devenue monnaie courante. Aucune raison fondamentale n'interdit aux experts-conseils d'utiliser l'outil de vérification, à condition qu'ils

l'utilisent après entente avec le gardien de l'outil de vérification sur le respect de certaines normes.

Suivi des vérifications : Il est tout aussi important de décider qui effectue le suivi d'une vérification que de décider qui effectue la vérification. Lorsqu'une vérification révèle des problèmes au sein d'une organisation, quelle est l'étape suivante? Vers qui l'organisation peut-elle se tourner pour obtenir de l'aide? Il est évident ici encore que n'importe laquelle des entités externes susceptibles de se charger de la vérification pourrait aussi dispenser des conseils relativement à l'amélioration du SRI. Il faudra de l'éducation et une certaine constance, mais nous nous attendrions à ce que de nombreux groupes soient en mesure de fournir des services dans ce domaine.

7. POST-SCRIPTUM

Le Comité directeur SRI a examiné le présent rapport sous forme de « projet de rapport final » (essentiellement les chapitres 1 à 6) et, à une réunion tenue le 18 août 2000, a discuté avec nous de son contenu et des recommandations qui y figurent. En fonction de la discussion qui a eu lieu et des recommandations que nous avons présentées au paragraphe 6.2, le Comité nous a demandé d'apporter des révisions aux questionnaires administrés durant la vérification d'essai des six exploitations. Voici les instructions du Comité :[31]

RECOMMANDATIONS DU PARAGRAPHE 6.2	INSTRUCTIONS DU COMITÉ DIRECTEUR	
• Élimination des questions qui prêtent à confusion	OUI	mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation.
• Réduction du nombre de questions adressées à la haute direction	NON	
• Augmentation du nombre de questions adressées aux cadres au sujet des convictions et des gestes de la haute direction	OUI	mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation.
• Élimination des questions qui ont peu contribué à la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail	NON	
• Reformulation de certaines questions pour qu'elles soient plus précises ou à plus forte orientation sur l'action	OUI	mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation
• Reclassification d'un petit nombre de questions dans les grappes thématiques de questions servant à se concentrer sur les causes du rendement du SRI	OUI	mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation.
• Modification du nombre et de la nature des grappes thématiques de questions	NON	

Nous avons donné suite aux instructions; l'annexe 6 présente les questionnaires révisés. Afin que le lecteur voie bien les changements, nous n'avons pas supprimé les questions originales – celles qu'il faut éliminer sont « rayées », les nouvelles questions sont indiquées en **gras** et les questions à classer dans une grappe différente relative aux

31 Courriel : T. Millard à M. Holliday (4 septembre 2000)

facteurs de rendement du SRI s'accompagnent d'une instruction encadrée. Le Comité directeur a par la suite jugé à propos d'éliminer certaines des nouvelles questions.

Bien que nous estimions que les changements limités qui ont été apportés devraient donner des questionnaires dont les réponses donnent une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, il nous est impossible (sans effectuer d'autres vérifications d'exploitation) de le vérifier, en raison de la présence de nouvelles questions.

7.1 POSTFACE

Tout lecteur arrivé à la fin de ce long et plutôt lourd rapport doit s'être rendu compte que les rapports qui existent entre les nombreux aspects du Système de responsabilité interne et le rendement en matière de sécurité sont complexes. Ce qui est encourageant, c'est que cette étude, examinée globalement, établit clairement le lien qui existe entre le fonctionnement du SRI et le dossier de sécurité des exploitations soumises à la vérification d'essai.

Comme il est facile de le déduire de nos explications des chapitres 4 et 5, la formulation de certaines questions posées lors de la vérification d'essai ainsi que leur regroupement et leur pondération en vue de l'analyse du fonctionnement du SRI causaient problème. Une analyse mieux ciblée de la profusion de données recueillies au cours de la vérification d'essai que ne le permettaient le temps et les ressources alloués au projet aurait considérablement amélioré l'outil de vérification actuel. La feuille de calcul Excel (qui fait partie de ce rapport sous forme électronique) a facilité les analyses dont il est fait rapport ici, mais les algorithmes sous-jacents sont encore sujets à caution. Si l'on utilise la feuille de calcul dans sa forme actuelle, il faudrait user de circonspection dans le traitement des résultats qu'elle donne.

Pour terminer, nous aimerions vous citer la réponse que nous a faite un membre indépendant du Conseil d'administration de l'une des entreprises qui participaient à la vérification d'essai, durant une entrevue de suivi. Lorsque nous lui avons demandé de décrire brièvement ce que signifiait l'expression « système de responsabilité interne », il a dit :

> *« Le SRI est a priori une question d'attitude... c'est la conviction que l'ensemble des membres de l'entreprise ont fait leur le système et qu'ils devraient tous veiller à la sécurité. Si les gens se contentent de respecter les règlements, la sécurité sera le cadet de leurs soucis. Par le leadership, l'encouragement, la stimulation, les gens feront de la sécurité un mode de vie. »*

Nous sommes d'avis que cette réponse rend, succinctement, l'essence d'un SRI efficace et illustre bien ce que nous entendons d'un conseil d'administration qui exprime clairement une vision pour la santé et la sécurité au travail.